"Một cuốn sách hữu ích cho mọi đối tượng, đặc biệt là những người bắt đầu kinh doanh"
– Donald Trump

HARVEY B. MACKAY

#1 New York Times Bestseller

Bơi cùng cá mập mà không bị nuốt chửng

SWIM WITH THE SHARKS WITHOUT BEING EATEN ALIVE

alphabooks

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Lời khen tặng

"Từ khi bắt đầu áp dụng những bài học của Harvey Mackay, tôi không thể ngừng đọc cuốn sách. Mỗi bài học đều rõ ràng, thẳng thắn và tập trung vào vấn đề. Đây là cuốn sách mà bắt buộc mọi nhân viên của Estee Lauder phải đọc. Rồi chúng tôi sẽ có thể vượt xa các đối thủ khác."

– ***Leonard Lauder***, chủ tịch kiêm CEO Tập đoàn Estee Lauderye

"Harvey Mackay đã khéo léo diễn giải các thuật ngữ chuyên sâu và quan trọng theo cách vui nhộn và thú vị.Những sinh viên học ngành quản lý, lãnh đạo có thể học được nhiều thứ từ cuốn sách này."

– ***Harvey Golub***, Chủ tịch kiêm CEO Tập đoàn Dịch vụ Tài chính IDS

"Đưa ra lời khuyên bổ ích cũng khó như tiếp nhận lời khuyên vậy, nhưng Harvey Mackay làm tốt cả hai. Những bài học sắc sảo của Harvey Mackay đưa ra các ý tưởng rất dễ hiểu và dễ đồng cảm. Anh nhẹ nhàng dẫn dắt độc giả trải qua chuỗi khoảnh khắc thú vị, đến cảm giác cuối cùng 'Ồ đương nhiên, thật rõ ràng, quá là đúng đắn!' – tố chất của một giáo viên giỏi."

– ***Roy Menninger M. D.,*** Chủ tịch, sáng lập Tập đoàn Menninger

Chúng tôi luôn mong muốn nhận được những ý kiến đóng góp của quý vị độc giả
để sách ngày càng hoàn thiện hơn.
Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: publication@alphabooks.vn
Liên hệ về dịch vụ bản quyền: copyright@alphabooks.vn

Copyright © 1988 by Harvey B. Mackay

Published by arrangement with HarperBusiness, an imprint of HarperCollins Publishers.

All rights reserved.

BƠI CÙNG CÁ MẬP MÀ KHÔNG BỊ NUỐT CHỬNG

Bản quyền tiếng Việt © 2011 Công ty Sách Alpha

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Sách Alpha.

Thiết kế bìa: Lê Huy Trọng

Biên tập viên Alpha Books: Trần Thị Khuyên

HARVEY MACKAY

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

Lời tác giả

Quan trọng nhất là thời điểm.

Trong suốt cuộc đời, người ta vẫn thường tự hỏi: “Mình nên mua gì? Nên bán gì?”

Đó là một câu hỏi sai lầm!

Đúng ra chúng ta cần phải hỏi: “Khi nào mình cần mua?... Khi nào cần bán?”

Quan trọng nhất là thời điểm.

Điều đó sẽ được giải thích trong cuốn Bơi cùng cá mập mà không bị nuốt chửng. Cuốn sách đã gây tiếng vang trên toàn thế giới. Kể từ lần xuất bản đầu tiên năm 1988, Bơi cùng cá mập mà không bị nuốt chửngđã được xuất bản bằng 35 thứ tiếng, tại 80 quốc gia và tiêu thụ được bốn triệu bản.

Bơi cùng cá mập mà không bị nuốt chửng được sử dụng ở hàng trăm trường đại học tại Mỹ. Các giáo sư đại học chuyên ngành kinh doanh coi đây là cuốn sách duy nhất định nghĩa về những điều không thể, không được dạy sinh viên trong các trường kinh doanh. Giới tăng lữ thì dùng cuốn này để nuôi dưỡng các mục tiêu tích cực và những giá trị mang tính xây dựng. Hàng nghìn doanh nghiệp dùng nó làm công cụ đào tạo nhân viên. Các cơ quan chính phủ và các tổ chức phi lợi nhuận thì chưa thấy có cuốn nào tốt hơn giúp nâng cao nhiệt huyết của các quan chức, mang đến cho họ góc nhìn của một doanh nhân.

Toàn là ưu điểm. Nhưng cũng có một thực tế cuộc sống mà ta không thể bỏ qua.

Cá mập cũng thay đổi.

Đó là quy luật tiến hóa, không thể tránh và cũng không thể thoát được. Nếu không bắt kịp sự thay đổi, bạn sẽ trở thành mồi cho cá mập chứ không phải trở thành cá mập. Mười lăm năm qua, đã có quá nhiều thay đổi trong ngành kinh doanh:

· Những cô thư ký trước đây dùng máy tính chỉ như một cái máy chữ. Giờ đây máy tính đã trở thành công cụ quản lý sống còn, là kỳ vọng cho tự động hóa công việc.

· Giờ đây, cácnhà quản lý phải tự đi pha cà phê. Không còn những cô thư ký "chân dài", thư ký là những trợ lý thực thụ. Starbucks đã trở thành bình cà phê của các doanh nghiệp.

· Hàng triệu người đang là nạn nhân của những cuộc sáp nhập, thôn tính, tăng giảm quy mô, tái cơ cấu, tái tổ chức và những hoạt động tương tự, gọi là tái cấu trúc doanh nghiệp. Những người không được chuẩn bị để sẵn sàng cạnh tranh sẽ bị tổn thương nhiều nhất và là những người đầu tiên bị mất việc.

· Hàng triệu công việc khác đang được thuê ngoài ở các nước Ấn Độ, Ireland,Trung Quốc hay Chihuahua. Không còn tồn tại cái gọi là lợi thế sân nhà giữa các đối thủ cạnh tranh nữa.

· Những thống kê của Cục Thống kê Lao động cho thấy trung bình một người tốt nghiệp đại học trải qua 10,3 lần thay đổi công việc trong suốt cuộc đời. Đó là còn chưa tính đến số lần thay đổi nghề nghiệp trung bình là 5 lần. Học cả đời và khả năng thích nghi suốt đời là yếu tố quan trọng nhất để tồn tại.

Trên đây chỉ là một vài thay đổi lớn. Còn hàng trăm thay đổi khác nữa về công nghệ, marketing, quản lý nhân sự và rất nhiều nguyên tắc quản lý then chốt khác.

Đó là lý do chúng tôi xuất bản phiên bản Bơi cùng cá mập mà không bị nuốt chửng này. Nó bổ sung những lời khuyên hữu ích về:

· Xây dựng mạng lưới các cá nhân trong thời đại máy tính.

· Tiếp cận hệ thống dữ liệu sắc bén và cập nhật hơn để theo sát khách hàng và đối thủ cạnh tranh.

· Sử dụng công nghệ mới nhất để tiết kiệm thời gian, dễ dàng tiếp cận đối tác.

· Nhận thức rõ những kiểu người mới tạo ra kiểu hành vi quản lý

mới.

· Biết đến những hành vi hiệu quả, được chấp nhận trong những công ty kiểu mới.

Điều đó nói lên rằng, sẽ còn những sự thật khác nữa về cá mập. Chúng đã tồn tại 400 triệu năm nay. Tin vui là hầu như chúng đã ngừng tiến hóa khoảng hai trăm năm trước. Trong khi bạn đang chờ đợi thêm những kỹ năng bơi cùng cá mập mới, thì hầu hết những điều bạn lo lắng đều không thay đổi, những vận động căn bản của cá mập. Đó là trọng tâm của Bơi cùng cá mập. Tôi sẽ liệt kê một vài kỹ năng cần thiết không thay đổi trong thế kỷ trước, không tính đến mười lăm năm vừa rồi:

· "Hồ sơ Mackay 66" (Bài 4) được xem là kỹ thuật thu thập và lưu trữ thông tin khách hàng ấn tượng và hiệu quả nhất. Nếu bạn muốn cô đọng một thông tin giá trị nhất trong cả cuốn sách, thì chính là phần này. Nhiều nhà quản trị trên khắp thế giới phản hồi với tôi, rằng công cụ đơn giản này làm nên một cuộc cách mạng lớn trong việc kinh doanh của họ. Hồ sơ Mackay 66 đã tiên đoán về việc thu thập dữ liệu trong kỷ nguyên thông tin sẽ tạo ra sự hỗn loạn. Vậy mà nó vẫn yêu cầu điều gì? Nhìn toàn cảnh và tập trung vào thu thập, sử dụng thông tin.

· "Người ta sẽ không để ý đến việc bạn biết về họ nhiều đến mức nào cho đến khi họ thấy bạn quan tâm tới họ nhiều đến mức nào" (cũng trong bài 4). Đó là mặt trái của việc sở hữu những thông tin chi tiết trong hồ sơ. Tuy nhiên, nếu sử dụng tốt nhất những thông tin về khách hàng mà bạn có được, bạn sẽ tạo ra tình huống đôi bên cùng có lợi.

· "Hãy cười và nói 'Không' đến chảy máu lưỡi" (bài 20) và "Công cụ quyền lực nhất cho một cuộc đàm phán thành công là khả năng rời khỏi bàn đàm phán mà không cần đến bất cứ thỏa thuận nào" (bài 24). Tôi luôn đưa ra lời khuyên để đạt được thỏa thuận, hiếm khi nói đến bí quyết để không đạt được. Nhưng một trong những bài học của bậc thầy bán hàng, là xác định khi nào thì không ký hợp đồng.

· Tôi thường nói với mọi người: "Không phải người bị sa thải làm khổ bạn, mà những người bạn không sa thải mới làm khổ bạn" (bài 49). Khi nói ra điều này, tôi nghe thấy nhiều tiếng "Amen" hơn cả bài giảng đạo của Billy Graham. Bạn cần biết cách sa thải nhân viên một cách thông minh và có đạo lý nếu muốn tồn tại trong thế giới khắc nghiệt ngày nay.

· “Ra quyết định bằng trái tim, bạn sẽ nhận lại bệnh đau tim” (bài 30). Một thực tế luôn tồn tại: Đừng bao giờ quyết định một thương vụ quan trọng vào lúc đang bị thúc ép. Không gì thảm họa bằng một quyết định chỉ dựa vào cảm xúc.

“Chỉ đốt cầu khi đã bơi rất giỏi” (bài 29); “Mời triệu phúđi ăn trưa” (lượm lặt 11); “Quen biết ai đó không quan trọng, quan trọng là bạn quen như thể nào” (lượm lặt 12). Tôi từng coi việc kết nối mạng lưới là kỹ năng quản lý bị đánh giá thấp nhất. Đến giờ, tôi tin đó là kỹ năng quan trọng nhất, miễn bàn luận.

Vâng, đó là những ý cơ bản trong cuốn Bơi cùng cá mập mà không bị nuốt chửng xuất bản năm 2005. Rất tiện dụng và nhanh chóng, mỗi câu hỏi đặt ra trong cuốn sách này đều có thể được tìm thấy và tải xuống từ website của tôi: www.mackay.com.

Chúc các bạn “bơi” vui vẻ, an toàn và thành công!

HARVEY MACKAY

Tháng 12 năm 2004

Lời nói đầu

Nếu bạn vừa giở cuốn sách này ra và không chút hy vọng vào giá trị của nó, thì bạn đã nhầm. Bơi cùng cá mập mà không bị nuốt chửng không phải là một trong những bộ sưu tập vô ích những tư tưởng thông thái trong kinh doanh, mà là một kho báu vô giá những bài học có thể áp dụng ngay vào công việc kinh doanh, vào cuộc sống, các mối quan hệ và các mục tiêu của bạn. Tôi có cảm giác phân vân khi vừa muốn chia sẻ tài năng, sự thấu hiểu và tính sáng tạo học được từ Harvey Mackay, lại vừa muốn giữ nó cho riêng mình. Trong khi tổng kết những bài học cho cá nhân mình, tôi nhận ra rằng, nếu giữ cho riêng mình cuốn sách này, thì tôi sẽ độc chiếm toàn bộ sân. Và tôi biết, các bạn cũng sẽ không bao giờ muốn đối thủ cạnh tranh biết đến cuốn sách tuyệt vời này.

Có gì đặc biệt trong cuốn sách này? Quá nhiều thứ hay ho! Harvey Mackay đã tập hợp thành bộ sưu tập những bài học cuộc sống khó quên – nhanh chóng, đi thẳng vào những bài học, những nguyên tắc vô giá đối với cả những người thiếu kinh nghiệm lẫn người từng trải, về bất kỳ vấn đề nào trong công việc kinh doanh hay trong cuộc sống. Bạn sẽ rất hào hứng bàn luận về những bài học thú vị với những người cũng đọc cuốn sách này, dù người đó là đồng nghiệp, bạn bè hay người thân trong gia đình.

Những bài học nào thú vị với tôi ? Chỉ cái tên thôi đã đủ thấy được sự sinh động và thông thái ẩn chứa trong đó:

· Hãy cười và nói "Không" cho tới khi chảy máu lưỡi.

· Ra quyết định bằng trái tim, bạn sẽ nhận về bệnh đau tim. Điều này tôi đã nhận ra từ lâu, nhưng chưa bao giờ phát biểu ra được thành lời như vậy.

· Cách khiển trách hay nhất. Khi buộc phải đưa ai đó tới kho củi, Harvey sẽ đưa người đó một cái mái chèo và để họ tự đến. Harvey

sẽ để họ ngồi vào ghế của ông chủ rồi hỏi: "Được rồi, Jack, nếu là tôi, anh sẽ nói gì?" Tôi đã thử làm theo cách này vài lần và luôn thấy hiệu quả hơn cả một phút khiển trách, nhưng đừng kể cho ai điều đó nhé.

· 66 điều cần biết về khách hàng. Ai cũng nói đến việc thấu hiểu khách hàng, nhưng chỉ có Harvey Mackay là thực sự làm điều này. Anh lưu hồ sơ của từng khách hàng, trong đó anh yêu cầu nhân viên bán hàng của anh phải trả lời đủ 66 câu hỏi về tất cả các thông tin, từ trường học tới sở thích, vợ chồng con cái và mọi thành tích của khách hàng. Thậm chí Harvey còn biết về khách hàng nhiều hơn cả chính những gì họ biết về mình… và chắc chắn là hơn bất kỳ đối thủ cạnh tranh nào khác! Bạn sẽ thích "Hồ sơ Mackay 66" cho mà xem.

· Giúp con bạn khác biệt vượt trội. Chương này làm cho cuốn sách trở nên khác biệt trong mảng Sách kinh doanh, và bạn có thể chia sẻ cuốn sách này với con bạn ở bất kỳ lứa tuổi nào, đề cập đến mọi mặt cuộc sống của chúng. Thậm chí Mackay còn đưa ra một nguyên tắc cho bọn trẻ: Đôi lúc, cần tin rằng bố mẹ hoàn toàn đúng.

Có lẽ bạn vẫn còn băn khoăn, tại sao mình phải nghe theo thằng cha Harvey Mackay này. Ông ta là ai? Vậy thì, Harvey Mackay là một người thông minh và cực kỳ thành công. Ông:

· Là một tình nguyện viên, người góp sức trong nỗ lực nhận thức cộng đồng, đỉnh cao là công cuộc xây dựng sân vận động mái vòm Hubert H. Humphrey Metrodome trị giá bảy mươi nhăm triệu đô-la ở Minneapolis. Ông còn đóng góp hàng triệu đô-la cho mọi nơi, từ Hội Ung thư Mỹ đến ban nhạc của Đại học Minnesota, rồi cả Trung Quốc.

· Là một doanh nhân, người sáng lập và chủ tịch tập đoàn Mackay Envelope Corporation trị giá một trăm triệu đô-la, công ty tạo ra các chuẩn về marketing và lợi nhuận của ngành.

· Là một công dân của bang Minnesota, đã thuyết phục Lou Holtz đến huấn luyện đội bóng và xoay chuyển tình thế trong giải bóng đá Gropher. Rồi đưa ra hành động quyết định bằng việc chi sáu triệu đô-la mua toàn bộ vé, giữ đội bóng chày Twins ở lại Minnesota.

Tạp chí Fortune gọi Harvey Mackay là "Người làm nên mọi chuyện". USA Today thì khẳng định "Phong cách của Mackay là

phong cách đỉnh cao". Một tờ tạp chí của Minnesota gọi Mackay là "Tình nguyện viên tối cao". Lou Holtz, hiện là huấn luyện viên đội bóng Đại học Nam Carolina, khẳng định: "Khi tôi đến đây [Twin Cities], nhiệt độ xuống dưới âm năm mươi nhăm độ, và Harvey vẫn bán được cho tôi sáu cái tủ lạnh". Trên hết, mục tiêu sống của Harvey là trở thành một người chồng, người cha tốt, một doanh nhân thành đạt và một thành viên tích cực trong cộng đồng.

Harvey Mackay đã làm được tất cả điều đó, và ông truyền lại cho chúng ta bản ghi chép của những thương vụ thành công, những chiến thuật để tồn tại mà ông rút ra sau hơn ba thập kỷ đạt được những thành tựu to lớn. Nhưng cách của Mackay là hãy đọc cuốn sách để làm tốt hơn dù bạn làm việc trong bất kỳ lĩnh vực nào. Bạn sẽ yêu cuộc sống hơn, và sẽ ngạc nhiên khi thấy những giấc mơ xa vời nhất cũng đều trở thành hiện thực.

Cảm ơn Harvey!

KENNETH BLANCHARD

Đồng tác giả cuốn Vị giám đốc một phút

Chương 1
"Tôi lấy 15.000 vé trận bóng tối nay"

"Mười lăm phút nổi tiếng" theo cách nói của Andy Warhol[1] quá cố xảy ra với tôi vào mùa xuân năm 1984. Tôi được chỉ định thực hiện một trọng trách công khai trên toàn quốc, là đánh thọc sườn Calvin Griffith, chủ sở hữu đội bóng chày Twins của bang Minnesota. Griffith muốn nhượng lại đội bóng cho một nhóm doanh nhân Florida, những người muốn chuyển đội bóng tới Tampa. Nhóm còn lại là dân thành phố Twin, trong đó có tôi, muốn giữ lại câu lạc bộ, và để người thành phố quản lý – và thấy rõ là chúng tôi không thể theo kịp đối thủ trong cuộc đấu giá vô cùng tốn kém này.

Nhưng khác với Calvin, chúng tôi có vũ khí bí mật: Bill Veeck.

Nếu bạn chưa từng nghe đến tên Bill Veeck, thì ông là người mà năm 1951, trong vai trò chủ sở hữu đội bóng St. Louis Browns đen đủi, đã ra một quyết định chưa từng có trong lịch sử bóng chày – và chính quyết định đó đã mang lại cho ông cảm tình lớn từ người hâm mộ môn thể thao này – tới mức mà khi nhắc tới môn này, ông sẽ luôn được nhớ tới như là người dám đưa người lùn vào chơi bóng.

Eddie Gaedel, với chiều cao chưa đầy mét mốt, cân nặng chưa đủ ba chục ký và từng là một diễn viên tạp kỹ, đã làm nên đặc trưng riêng hiếm có cho đội Browns. Anh là người lùn đầu tiên và duy nhất được tham gia giải bóng chày hàng đầu thế giới (MLB). Theo như ghi chép lại, anh chạy trên sân kim cương và có một người chạy thay thế ngay khi đến căn cứ 1. Không may, người chạy thay không vượt qua được căn cứ 3, và Browns thua trận. Nhưng tiếng gầm của Veeck khiến bạn có thể hiểu nhầm rằng ông gọi Babe

Ruth[2] là gã đàn ông mặc váy.

Veeck điều hành năm câu lạc bộ bóng chày, ba đội giải hạng nhất và hai đội giải hạng nhì, đã nhiều lần đoạt cờ vô địch, lập kỷ lục về số lần tham dự giải hạng nhất, là một thiên tài quảng cáo khi tổ chức ra đêm vợt, đêm găng tay, đêm tôn vinh cổ động viên, in tên cầu thủ trên đồng phục, làm nổ tung các bảng điểm, tạo ra bức tường cây thường xuân ngăn cách chỗ ngồi trên sân vận động Wrigley, mở rộng giải hạng nhất, tạo bản dự thảo luật không giới hạn, và nhiều đề xuất có khả năng cao được chấp nhận như luật chơi quốc tế.

Nếu dùng một từ ngắn gọn để miêu tả về ông, thì ông là người "nhìn xa trông rộng". Nếu dùng một từ khác, thì là "không theo quy tắc nào hết". Liên hệ lần đầu với Veeck rất dễ, tôi chỉ cần nhấc điện thoại và gọi cho ông. Veeck luôn tự hào về việc bất kỳ ai cũng có thể dễ dàng tiếp cận ông. Khác với các ông chủ câu lạc bộ khác cứ ru rú trong văn phòng riêng, Veeck thường lang thang ở các quầy bar, tán gẫu với khách hàng. Veeck góp ý về tất cả mọi việc, và ông thích đưa ý kiến cho bất kỳ ai muốn nghe.

Khi thông tin về đội Twins bắt đầu được công bố, tôi gọi cho Veeck gần như hàng ngày. Và tình huống chúng tôi phải đối mặt là: Griffith có điều khoản miễn trách trong hợp đồng thuê sân vận động, cho phép anh ta hủy hợp đồng nếu đội Twins không kéo được 4,2 triệu lượt khán giả tới xem lượt trong ba năm. Do chất lượng tồi tệ của các trận bóng, đến cuối mùa giải năm 1984, Twins còn cần phải lôi kéo thêm 2,4 triệu khán giả để đạt mức 4,2 triệu đến sân trong ba năm. Tuy nhiên, nếu đạt đủ số khán giả, Griffith buộc phải thực hiện hợp đồng với bang Minnesota, thêm ba năm nữa.

Dù Griffith có thể tự do hủy hợp đồng sau mỗi ba năm nhưng tất cả đều hiểu rằng nếu biết Griffith muốn hủy hợp đồng, những khán giả vốn đã bất bình từ lâu, sẽ dốc sức tẩy chay các trận bóng của đội Twins, khiến anh ta phải chịu lỗ và phải tiếp tục hợp đồng thêm ba năm nữa.

Vì vậy, để không phải chi tiền nâng cấp đội bóng, Griffith buộc phải bán. Cũng như chúng tôi buộc phải thu hút đủ 2,4 triệu cổ động viên đến sân trong năm 1984. Khi đó, Griffith sẽ chẳng còn lựa chọn nào khác ngoài việc bán lại cho chúng tôi.

Khó khăn ở chỗ 2,4 triệu hầu như là mục tiêu bất khả thi. Kỷ lục của Veeck ở giải hạng nhất từng được duy trì trong mười lăm

năm, là thu hút được 2,8 triệu lượt người xem đội đương kim vô địch Cleveland. Chưa đầy một tháng nữa là vào mùa giải 1984, và rõ ràng là đội Twins khó mà đạt thành tích.

Tự tin rằng không ai ở Minneapolis hay St. Paul có thể ràng buộc Griffith trong một bản hợp đồng, cuối tháng tư, nhóm doanh nhân Florida đã ghi điểm với Griffith bằng cách loại bỏ một địch thủ từ lâu của anh ta là Gabe Murphy, khi mua lại 43% lợi ích cổ đông thiểu số của Murphy trong câu lạc bộ với giá mười một triệu đô-la.

Ngay sau đó, Griffith tuyên bố bán phần lợi ích cổ đông đa số của mình cho bất kỳ ai đặt giá trên năm mươi triệu đô-la, là giá vừa bán đội đương kim vô địch Detroit. Rồi Calvin ngồi đợi cuộc đấu giá giữa Tampa và Minnesota cho phần cổ phiếu còn lại này.

Nhưng anh ta đã không lường trước được tinh thần đoàn kết của người dân thành phố Twin và trí nhớ phi thường của Bill Veeck. Hai mươi nhăm năm trước khi vẫn còn sở hữu đội Chicago White Sox, trong một cuộc họp của Liên đoàn Bóng chày Mỹ, Veeck đã bỏ phiếu ủng hộ Griffith chuyển thương hiệu Washington Senators đến Minnesota. Đổi lại, Griffith thỏa thuận sẽ ủng hộ Veeck trong vụ thầu phát triển thương hiệu tại mảnh đất trống Washington khi đó. Tuy nhiên trong suy nghĩ của Veeck, thì Griffith là kẻ nuốt lời, đã bỏ phiếu cho một nhóm khác. Hành động đó Veeck không thể nào quên. Veeck dành hẳn một chương trong cuốn tự truyện của mình, Veeck as in Wreck, để nói về tính hai mặt của nhà Griffith, nhắc đến cả một vết thương trước đó do chú của Griffith, Clark Griffith, trở mặt sau khi đã hứa ủng hộ Veeck chuyển thương hiệu Browns đến Baltimore.

Veeck khẳng định nếu chúng tôi có thể bán được 2,4 triệu vé trong mùa giải 1984 thì Griffith chỉ còn nước co rúm lại mà bán với bất kỳ giá nào chúng tôi đưa ra, vì biết rằng nếu đội bóng không được chuyển tới Tampa thì sự giận dữ của cổ động viên theo những động thái sợ hãi của mình có thể lớn tới mức anh ta sẽ chẳng thể điều hành đội bóng thêm một phút nào nữa.

“Calvin không chịu nổi áp lực đâu” – Veeck khẳng định – “Năm 1961, khi những người trong gia đình buộc anh ta phải ủng hộ thương hiệu Washington của General Quesada – bạn thân của họ, thì Calvin đã không chống lại nổi, và tôi đảm bảo rằng anh ta sẽ chẳng dám gây hấn gì nữa một khi nhìn thấy các bạn có đủ sức mạnh tài chính để hỗ trợ cho việc mua đủ số vé.”

Có thể là như thế. Nhưng đây thực sự là một canh bạc lớn.

Griffith trở nên dễ thương khi tuyên bố chỉ cần đủ 2,4 triệu cổ động viên tới xem. Dù có cho không vé, chúng tôi cũng không đảm bảo được đủ 2,4 triệu lượt người sẽ đi qua cửa vào sân. Một nỗi lo khác, là số tiền sáu triệu đô-la quyên góp được từ cộng đồng không đủ để mua vé cho 2,4 triệu người xem, dù có là người hâm mộ hay không. Sáu triệu đô-la chỉ đủ mua 1,4 triệu vé mà thôi. Vẫn còn thiếu nhiều. Chúng tôi không biết được cái giếng sâu đến mức nào, vì nếu không có một triệu người hâm mộ sẵn sàng trả tiền mua những chiếc vé với mức giá không hơn gì những chiếc được tặng miễn phí, thì chúng tôi sẽ chẳng thể có đủ 2,4 triệu lượt khán giả.

Nhưng tôi tin vào Veeck – người khát khao được trả thù Griffith suốt hai mươi nhăm năm qua và hiểu kẻ thù của mình hơn bất kỳ ai trên trái đất này.

Vì vậy, tôi tập hợp thành nhóm những cổ động viên có ảnh hưởng lớn, tổ chức họp báo khắp bang, lập phòng bán vé, và một ngày trong tháng năm, tôi tiến đến quầy vé của Twins ở sân vận động Hubert H. Humphrey Metrodome cùng với lực lượng phóng viên đông đảo, hùng hồn tuyên bố với cô bán vé: "Tôi lấy mười lăm nghìn vé trận bóng tối nay."

Kể từ đó, mọi việc diễn ra rất suôn sẻ. Chưa phải tính đến việc nếu cần, tôi có thể xin được tài trợ từ các cổ động viên hay không, những gì chúng tôi làm được đã đủ cho Calvin thấy rằng cuộc đua đang diễn ra, và anh ta hoặc phải bán cho chúng tôi, hoặc ngồi nhìn món tài sản lớn bị cuốn sạch dần vì kinh doanh thất bại trong ba năm tới.

Cuối cùng, Griffith bán đội bóng cho chủ nhà băng Minneapolis – ngài Carl Pohlad, với mức giá thấp hơn nhiều so với giá 50 triệu đô-la của đội Detroit, thấp hơn cả mức 32 triệu đô-la là giá bán đội Cleveland khoảng một năm sau đó. (Những năm gần đây, giá trị trung bình của một thương hiệu bóng chày hạng nhất đã tăng vọt, lên tới hơn 260 triệu đô-la, và đội sọc Yankees có giá trị gấp vài lần số đó).

Sau đó, Pohlad dễ dàng thu xếp mua lại toàn bộ lợi ích cổ đông thiểu số từ nhóm Tampa, kết thúc thời đại của Griffith.

Thế còn Veeck? Anh chẳng kiếm được một xu nào từ việc này, cũng không hề được nhắc đến tên trong suốt quá trình chuyển

nhượng. Người mà nhiều năm nay thường bị những ông chủ câu lạc bộ khác chê cười là hèn nhát không muốn kiếm lợi từ một chiến thắng mà chính anh là tổng chỉ huy. Anh chỉ đơn giản cảm thấy hài lòng vì gỡ hòa được tỷ số đã chênh lệch bấy lâu.

Không thể tin được, chỉ mất ba năm để thấy được việc mua lại đội bóng Twins là sáng suốt, và hôm nay khi viết cuốn sách này, một kỷ nguyên mới đã đơm hoa kết trái.

Nhờ sự quản lý gắt gao của tổ chức Pohlad, lần đầu tiên trong lịch sử các thương hiệu bóng chày, kỷ lục hơn hai triệu lượt người đến xem của đội Twins được gọi là "Giấc mơ không có thực". Cho tới giờ, khi nhiều cuộc tranh luận về một sân vận động mới đang diễn ra, số lượng khán giả vẫn chỉ đạt gần đến con số đó mà thôi. Trong thiên niên kỷ mới, đội Twins giành được một số giải khu vực, và một lần nữa tham gia vào chung kết giả bóng chày Mỹ mùa thu năm 2004.

Tháng 10 năm 1987 sẽ luôn là một dấu mốc đáng nhớ của đội Twins khi giành chức vô địch giải hạng nhất quốc gia – gây sửng sốt cho những khán giả hâm mộ trung thành và đã chờ đợi từ rất lâu, tham gia giải vô địch thế giới, rồi còn gây choáng váng hơn nữa khi tiếp tục giành ngôi vô địch thế giới. Vào đầu mùa giải, các nhà cái ở Las Vegas đặt tỷ lệ cược cho Twins là 150 – 1. Cú lội ngược dòng của Twins đã làm bùng nổ lòng tự hào, sự đồng lòng và ý chí, những yếu tố làm nên sức mạnh vượt qua Midwest, và tạo ra món lợi kinh tế khổng lồ.

Bill Veeck không chỉ giúp tôi làm quen với những điều kỳ diệu trong kinh doanh với giải bóng chày hạng nhất. Ông còn cho tôi một bài học hữu ích áp dụng được trong vô vàn các tình huống kinh doanh khác.

Hầu hết các khó khăn trong kinh doanh đều có thể được giải quyết nếu bạn luyện cho mình cách nhìn xa ra ngoài lợi nhuận. Việc kinh doanh luôn xoay quanh đời sống con người. Chúng ta làm kinh doanh không chỉ vì tiền. Trong trang phục ấn tượng, huấn luyện viên quyền anh Gil Clancy đã diễn tả điều này một cách tự nhiên:"Lý do tôi tiếp tục kinh doanh sau ba mươi năm không phải để làm giàu, mà là để trả thù."

Các bạn thân mến, có đủ mọi kiểu bạn bè, đủ kiểu người trong giới kinh doanh, do vậy không ai có thể trả lời được tất cả các câu hỏi. Cuốn sách này không giúp các bạn mua rẻ bán đắt, mà giúp các bạn kiếm tiền từ việc hiểu người khác.

Bài học thứ nhất trong cuốn sách này là một trong những bài học đầu tiên tôi học được từ thương vụ kinh doanh đầu tiên của tôi. Khi đó tôi mười một tuổi và giành giải bán được nhiều vé nhất cho đội St. Paul Saints trong trận bóng khai mạc. Sở dĩ tôi giành được giải thưởng kinh doanh phi thường này là vì đã nói với mọi người rằng nếu mua vé của tôi, tôi có thể đưa họ vào phòng thay đồ gặp các cầu thủ. Đáng lẽ chuyện đó sẽ rất dễ dàng, vì bố tôi là nhà báo và là thành viên của Hiệp hội báo chí trong thị trấn, và ông biết hết các cầu thủ trong đội.

Nhưng không may là tôi đã không hỏi ông trước. Vào ngày diễn ra trận bóng, ông phải tham gia một cuộc mít tinh chính trị tại Minneapolis (thời đó, phóng viên cũng như bác sĩ, là những người hiểu biết rộng), và dù khản cả cổ giải thích rằng "em là con trai của Jack Mackay", dù nhìn thấy cả đội đang nằm trên ghế vải uống bia, tôi vẫn không thể nào tiếp cận được họ.

Tôi đã bán vé cho những người quen rất dễ dàng, nhưng lòng tin của họ với tôi chỉ còn là con số không. Điều tệ nhất là giải thưởng của tôi khi bán được nhiều vé hóa ra cũng chẳng phải là một giải thưởng lớn. Cơ hội trôi qua do tôi đã chủ quan không hỏi bố trước.

Bước chân chập chững vào thế giới marketing đó đã dạy cho tôi những bài học quý giá, mà người lớn thường phải trả giá đắt hơn nhiều mới có được. Ai cũng có thể bán được hàng khi biết thổi phồng sự thật đôi chút. Nhưng dù điều đó có là sự thật hay không, thì cũng không thể gọi là thành công nếu chỉ bán được một đơn hàng lớn đầu tiên. Điều quan trọng đối với người bán hàng chuyên nghiệp là bán được hàng lần tiếp theo. Trong ngôn ngữ quảng cáo, bài học này được diễn đạt hơi khác một chút: "Sáng tạo sẽ nhận được nhiều tiền; tính toán quá thì sẽ mất tiền". Hồi đó tôi còn rút ra thêm một số bài học: Mọi người chỉ chực chờ thời cơ để đá vào mông bạn. Có thể bạn chẳng để để ý gì tới họ, nhưng họ thì luôn theo dõi bạn, và bạn càng thành công, thì dù là một cậu nhóc mười một tuổi hay một doanh nhân thành đạt, bạn càng khác biệt và họ càng tìm cách trả thù.

Đó chính là tổng quan của cuốn sách.

Những điều bạn đọc được trong cuốn sách này không phải một danh sách những phương án giúp bạn nhanh chóng câu được những con cá to.

Cuốn sách này sẽ chỉ cho bạn thấy những con cá to đó nghĩ như thế nào, và làm thế nào để bạn cũng bơi được cùng hướng với

chúng.

Chương 2
Bài học về Nghệ thuật bán hàng

BÀI 1

Không phải bản thân món hàng đáng giá bao nhiêu, mà quan trọng là mọi người đánh giá nó đáng bao nhiêu

Một diễn giả được giới thiệu lên thuyết trình trong một căn phòng đông kín những người chưa từng gặp hoặc nghe nói về anh. Anh bắt đầu bài thuyết trình bằng cách đút tay vào túi quần, giơ tờ hai mươi đô-la ra lên và nói: "Tờ hai mươi đô-la này được bán lại với giá chỉ một đô-la. Ai muốn mua nó nào?"

Hãy trung thực nhé! Bạn sẽ nhảy lên la hét để thu hút sự chú ý của anh ấy? Hay sẽ ngập ngừng vài giây, chờ xem động thái từ những người khác, rồi sau khi có một, hai cánh tay đầu tiên giơ lên thì bạn mới rụt rè giơ tay lên.

Nếu bạn là người rụt rè thì đó cũng là điều bình thường. Chúng ta luôn được giáo dục rằng chỉ những người cực kỳ hăng hái mới lên tiếng trong những tình huống như vậy. Phải đến khi một người khác cùng có thông tin như mình đã sẵn sàng giành lấy cơ hội, thì cánh tay tham lam của chúng ta lúc đó mới giơ lên, và chúng ta có xu hướng làm theo. Các cánh tay khác giơ lên càng nhanh, cầu càng lớn thì chúng ta càng có xu hướng tham gia mạnh hơn. Cảm nhận của chúng ta về giá trị của món đồ – dù là tờ hai mươi đô-la, hay một bông hoa tulip đặc biệt, hay thậm chí là một viên đá quý hiếm – thường lại không phải từ giá trị nội tại của nó, mà do cầu từ những người xung quanh tạo ra.

Bạn sẽ nói, đó là quy tắc marketing căn bản, ai cũng biết. Nhưng ý nghĩa thực tế của nó là gì?

Quy tắc này thể hiện rất rõ trong những cuộc mua bán lớn.

Tôi xin kể câu chuyện về bốn trong số những người giàu nhất Bắc Mỹ, nhưng lại không hề hiểu quy tắc rất cơ bản này.

Có thể chúng ta sẽ rút ra được điều gì đó.

Bối cảnh: ở ngoại ô. 50 mẫu đất hoang sơ ở ngoại ô, tài sản giá trị nhất trong bang (thậm chí là trong cả nước) có thể được sử dụng khi chúng tôi phá bỏ sân vận động cũ, thay bằng sân vận động mới ở trung tâm thị trấn. Vào màn: bốn anh em nhà Ghermezian đến từ Edmonton, Canada làm giàu theo cách của người Iran, khởi đầu từ việc buôn thảm rồi kinh doanh bất động sản. Thành tựu lớn nhất của họ đến nay là khu mua sắm lớn nhất thế giới West Edmonton[3]. Khu mua sắm này khó có thể gọi là đặc biệt: anh em nhà Ghermezian khôn khéo sắp xếp ngoài những quầy riêng (hàng trăm cửa hàng, dịch vụ, nhà hàng,...), còn có các tổ hợp vui chơi giải trí, 2,5 mẫu hồ trong nhà, công viên vui chơi rộng rãi mất 25 phút chạy xe, và khách sạn sang trọng Fantasyland trị giá 50 triệu đô-la. Nhà Ghermezian gọi khu vực này là "kỳ quan thứ tám của thế giới", và hàng trăm nghìn khách du lịch đồng tình với họ. Khu mua sắm châu Mỹ ngày nay thu hút lượng khách du lịch mỗi năm nhiều hơn cả mỏm Grand Canyon[4], Graceland[5] và Disneyland cộng lại.

Anh em nhà Ghermezian đã đưa ra một đề xuất cực kỳ hấp dẫn. Họ sẽ đầu tư vào vị trí sân vận động cũ này 1,5 tỷ đô-la, tạo thêm bốn mươi nghìn chỗ làm mới không khói thuốc theo lương công đoàn, từ một mảnh đất trống chẳng mang lại chút ích lợi gì về việc làm và thuế, và còn thu hút thêm hàng triệu khách du lịch mỗi năm.

Chính phủ rất phấn khởi với đề xuất này, đã sẵn sàng tổ chức phiên họp bất thường của các nhà làm luật, để nhanh chóng thông qua gói cải tiến đường cao tốc, là gói bật đèn xanh cho đề xuất trên.

Đây đúng là kiểu dự án đáng mơ ước của bất kỳ bang nào. (Thực ra, vài tháng trước khi nhận được đề xuất từ nhà Ghermezian, các nhà làm luật đã ngã ngửa, cố mọi cách trong khả năng của mình để lôi kéo dự án nhà máy ô tô Saturn mới của General Motors, một dự án kém hấp dẫn hơn nhiều so với đề xuất của bốn anh em hiện nay). Không có dự án nào cạnh tranh được với đề xuất của họ. Đề xuất của họ hợp lý cả về mặt luật pháp và thuế, họ có hậu thuẫn vững chắc về tài chính và có tiếng tăm trong lĩnh vực mà họ đang

đề xuất.

Nhưng cũng nhanh chóng như khi gây ấn tượng, lần lượt từng cánh cửa đóng sầm lại trước mắt họ, thống đốc bang nhanh chóng rút lại mọi sự hỗ trợ. Toàn bộ diễn biến này là hậu quả của một lỗi rất đơn giản về quan hệ công chúng: trước khi cung cấp, việc đầu tiên là phải tạo ra nhu cầu.

Tôi có thể đứng ở góc phố cả ngày để rao bán những tờ hai mươi đô-la với giá một đô-la và chỉ còn nước bị bắt. Ai lại tin vào một lời mời chào hoang đường như vậy? Đó chắc chắn là một cái bẫy. Nếu như anh em Ghermezian làm được giống như General Motors vài tháng trước – loan tin về việc xây dựng nhà máy ở một nơi mời chào họ với nhiều lợi thế hấp dẫn, chứ không phải nơi nhận lời mời hấp dẫn từ phía họ – thì có thể chúng ta đã lại tìm cách lôi kéo họ về với mình. Không cần biết đề xuất hấp dẫn tới mức nào, chỉ biết rằng có nhiều người khác đang cần đến nó. Đây là bài học để đời mà Huck Finn đã dạy Tom Sawyer[6] một trăm năm trước. Nhưng có lẽ cuốn sách này không phải là cuốn sách gối đầu giường của anh em nhà Ghermezian khi còn nhỏ.

Marketing không phải là nghệ thuật bán hàng, cũng không đơn giản là thuyết phục ai đó mua hàng. Đó là nghệ thuật tạo ra bối cảnh, trong đó người mua tự thuyết phục chính mình. Và tác động mạnh nhất là khi nhiều người xung quanh cùng muốn mua nó.

BÀI 2

Đề xuất dù hấp dẫn đến mức nào cũng vẫn có điểm yếu

Người Nhật mô tả rất đơn giản về chiến lược marketing điển hình của Mỹ: CHUẨN BỊ! BẮN! TRÚNG ĐÍCH!

Rõ ràng đó cũng là cách tiếp cận của nhà Ghermezian. Đáng lẽ họ phải tự đặt ra một số câu hỏi cho chính mình: Tôi bán gì? Làm thế nào để tạo cầu về mặt hàng đó? Khách hàng của tôi là ai và họ cần gì? Thế nhưng họ lại đâm đầu vào làm luôn. Nếu họ làm khác đi, chúng ta hãy cùng xem kết quả sẽ như thế nào.

Có phải họ đang bán một khu mua sắm? Không. Họ bán việc làm và doanh thu từ thuế? Chỉ đúng một phần. Họ khoe mẽ quyền lực mà nhiều người đang thèm muốn? Đây mới là câu trả lời đúng nhất.

Kiểu bán hàng này, trong đó khách hàng phải đủ tư cách mới được mua sản phẩm, là kiểu mơ ước đối với người bán hàng. Và đó là cách duy nhất để bán được sản phẩm có giá trị nội tại vừa phải, nhưng lại có vẻ ngoài hấp dẫn.

Các bạn nghĩ tôi đang nói đến những chiếc ô tô hay đồ trang sức nhập khẩu được định giá quá cao? Không hẳn vậy. Những thứ đó chưa là gì so với những mặt hàng giá siêu khủng như bất động sản hay thương hiệu hàng đầu. Không thể chỉ đánh giá thuần lợi nhuận với một cá nhân hay thành phố khi chi những khoản khổng lồ cho chiếc vương miện đá quý nhằm gây tiếng tăm. Đâu là giá trị của cái tôi hay của sự độc đáo?

Đây chính là cách General Motor (GM) thực hiện với nhà máy Saturn.

Nếu là anh em nhà Ghermezian, bạn sẽ làm gì để tạo ra nhu cầu tương tự như nhu cầu có được nhà máy Saturn?

Đầu tiên, là bạn chỉ được ở Edmonton, nơi bạn có lợi thế lớn về tài chính và được ủng hộ, thay vì hấp tấplên ngay chuyến bay đầu tiên. Lãnh đạo ở GM không hề đi vòng khắp đất nước để bán đề xuất. Họ chỉ ở Detroit, đưa ra mọi thông tin và lùi dần về sau khi khách hàng tiến đến. GM hiểu sự cần thiết của một môi trường mà trong đó khách hàngtự bán cho chính họ, còn GM đóng vai trò trọng tài, quyết định người sẽ đoạt "giải thưởng" mua hàng. (Đáng buồn làGeneral Motors không học cách bán ô tô Saturn theo cách bán nhà máy. Theo tạp chí *Detroit News* năm 2004, nhãn hiệu Saturn chỉ chiếm 6% số lượng ô tô của GM tại Mỹ, và chỉ lãi có một năm trong suốt mười ba năm qua.)

Vậy tại sao những doanh nhân kỳ cựu như Ghermezian lại không nhìn ra điều này khi hành động? Tại sao họ lại mắc sai lầm rất đơn giản là ra đứng trên sân khấu vẫy những tờ hai mươi đô-la trước mặt những khán giả đầy hoài nghi.

Có thể họ cho rằng họ nhận được sự hỗ trợ của thống đốc bang, và thế là đủ.

Sai lầm.

Họ đã quên đặt thêmcâu hỏi: Khách hàng thực sự là ai? Và họ cần gì?

Họ đã trả lời đúng một phần: khách hàng là các chính trị gia, là những người sẽ phê chuẩn các gói ưu đãi và tài chính cho dự án

của họ. Một khi đã được phê chuẩn, thì những việc còn lại chỉ là những bài toán đơn giản: tính phí bao nhiêu cho mỗi m^2, cần bao nhiêu tiền quảng cáo để lôi kéo khách hàng, v.v... Nhưng để có được sự ủng hộ của các chính trị gia thì cần phải hiểu các chính trị gia cần gì. Trong lúc phấn khởi chờ quyết định cuối cùng, các văn bản được ký và cười trước máy thu hình, cho dự án được khởi công, anh em Ghermezian đã mất đi khả năng phán đoán nhu cầu thực sự của khách hàng. Khách hàng của nhà Ghermezian – những chính trị gia – lại có khách hàng của họ. Các chính trị gia bắt đầu lo ngại. Liệu đây có phải là điều mà khách hàng của họ – các cử tri – mong muốn, để họ tiếp tục được ủng hộ trong cuộc bầu cử sắp tới? Chính ở điểm này, đề xuất trị giá hàng tỷ đô-la đã bộc lộ sai lầm.

BÀI 3

Biết một chút về khách hàng quan trọng ngang với hiểu tường tận về sản phẩm

Lấy ví dụ về các chính trị gia. Họ chỉ ủng hộ những đề xuất được công chúng ủng hộ, hoặc phải có giá trị thật đặc biệt.

Điều đó không có nghĩa là chính trị gia không trung thực hay thiếu tin cậy, chỉ là họ có thể thay đổi sự ủng hộ rất nhanh giữa những đề xuất được đưa từ dưới lên. Nhà lập pháp, nhất là ở những vùng xa xôi như Washington, thường không đáng tin bằng thống đốc bang – những người bị kiểm soát phiếu bầu chặt hơn ở địa phương nhưng theo cùng một quy tắc tổ chức. Do đó muốn được sự ủng hộ của các chính trị gia, cần (a) tạo ra một xu thế trong cử tri có lợi cho đề xuất, hoặc (b) làm bất cứ điều gì để tăng dần cảm tình của các chính trị gia, như góp quỹ, tham gia vào các tổ chức.

Trước khi quyết định chiến lược, cần xác định đối tượng phải làm việc. Trong trường hợp này, thống đốc bang là kiểu chính trị gia muốn làm những việc được cử tri ủng hộ. Anh em nhà Ghermezian và thống đốc cùng công khai mọi việc, và khi anh em nhà Ghermezian không tạo được sự ủng hộ rõ ràng từ các cử tri, thì thống đốc cũng rút lại sự ủng hộ với họ.

Về phần anh em nhà Ghermezian, cuối cùng họ cũng hiểu được thông điệp, và rồi thuê một người địa phương vận động hành lang, ráp nối các vấn đề. Sau khi đưa ra món lời tới hàng trăm triệu đô-la với các nhà lập pháp và nhận lại thất bại hoàn toàn, họ

chỉ được sự ủng hộ ở mức địa phương. Mảnh đất hiện tại – được gọi là khu siêu buôn bán thu nhỏ – đáng lẽ đã có thể lớn hơn. Khu mua sắm West Edmonton rộng 5,3 triệu m^2 ở Alberta, Canada của họ, khu mua sắm lớn nhất thế giới, đã có từ năm 1981.

Tìm hiểu về khách hàng không có nghĩa là phải nhắm thẳng vào khách hàng. Như việc bán cho chính phủ là dễ… rất dễ. Việc anh em nhà Ghermezian cần làm trước tiên là tạo dựng một hệ thống ủng hộ có ảnh hưởng tới chính phủ – gồm báo chí, công đoàn, ý kiến công chúng, bè phái, v.v… – trước khi nhắm vào chính phủ. Nghĩa là cần tạo mối quan hệ công chúng một cách chuyên nghiệp: viết bài tán dương thành công những khu mua sắm trước của họ, tiết lộ một số thành phố khác đang có âm mưu lôi kéo họ, tạo ra nhu cầu hàng hóa với những người đứng đầu nhóm các nhà làm luật. Không một công việc nền móng nào trong đó được thực hiện. Thật không may, khi chính phủ thấy họ không có hội có bè, đề xuất liền bị chặn lại.

Các bạn không thể tin nổi chúng tôi hiểu khách hàng đến mức nào ở công ty phong bì Mackay. IRS cũng không tin chúng tôi hiểu khách hàng đến vậy. Toàn bộ nhân viên bán hàng đều phải điền đủ thông tin vào bảng hồ sơ 66 câu hỏi với tất cả khách hàng. Chúng tôi không hề nói đến mong muốn của khách hàng với những chiếc phong bì. Điều chúng tôi cần biết là qua những quan sát và trao đổi hàng ngày, thì khách hàng của chúng tôi là những người như thế nào, họ ấn tượng với điều gì, tự hào với thành tích gì, và uy tín của họ ở công ty như thế nào.

Khi đã hiểu rõ khách hàng, biết được một số đặc điểm và sở thích đặc biệt của họ, bạn sẽ luôn có cơ sở để liên lạc, chuyện trò với họ. Một khách hàng của tôi là người hâm mộ đội bóng chày Chicago Cubs. Thời điểm đội bóng này thất bại và mất ngôi đầu bảng, thì cũng là cơ hội tốt để bạn gửi hàng tá lời chia buồn cho ông. Không viết những lời vô vị về những kiểu dáng phong bì mới nhất, mà tôi viết về đội bóng. Chính ông ấy sẽ viết lại cho tôi về những chiếc phong bì.

Một khách hàng khác của tôi là người sưu tầm tem. Đi đến bất kỳ nơi nào, tôi cũng gửi cho ông một bộ tem lạ và độc đáo. Tôi chắc rằng ông rất thích. Và ông đã là khách hàng của tôi suốt gần bốn mươi năm qua, dù chúng tôi mới chỉ gặp nhau một lần.

Hiểu khách hàng đồng nghĩa với việc hiểu họ muốn gì. Có thể họ cần hàng hóa của bạn, nhưng cũng có thể là bất cứ thứ gì khác: sự nhận biết, tôn trọng, tin cậy, lo lắng, phục vụ, tạo cảm giác được

tôn trọng, tình bạn, giúp đỡ, v.v... là tất cả những điều mà chúng ta cần quan tâm tới một con người, hơn là quan tâm tới các khu mua sắm hay những chiếc phong bì.

BÀI 4

Bộ hồ sơ khách hàng 66 thông tin

Điều thiết yếu là phải hiểu khách hàng, rõ là ngớ ngẩn khi không hiểu như vậy. Nhưng đến những doanh nhân từng trải và cực kỳ tháo vát như anh em nhà Ghermezian mà vẫn có thể mắc lỗi về chuyện này thì chúng ta còn dễ mắc lỗi hơn nhiều. Trang bị đầy đủ thông tin, chúng ta sẽ bán được giá hơn, quản lý tốt hơn, nhiệt huyết hơn và đàm phán thành công hơn với khách hàng. Liệu tôi có đang đề cao quá đáng?

Có thể bạn còn chưa tin vào giá trị của thông tin, giống như tôi.

Chúng ta luôn tìm hiểu về người khác, nhất là những người mình cần thuyết phục. Vấn đề là chúng ta hiểu về việc này đến mức nào, và làm gì với những thông tin thu thập được.

Nếu bạn nghĩ việc tìm hiểu về khách hàng có vẻ không thật tử tế, bạn cần nhớ bản chất của người mua: luôn hoài nghi và sẵn sàng chỉ trích món hàng của bạn. Đó là nghĩa vụ của họ.

Khi người bán xóa bỏ được thái độ này thì hàng hóa mới được nhìn nhận một cách khách quan.

Nếu bán hàng chỉ đơn giản là so sánh về giá rồi chọn mức giá thấp nhất, thì chẳng cần đến con người, một chiếc máy tính còn làm tốt hơn. Hồ sơ Mackay 66 được xây dựng nhằm biến bạn từ đối thủ trở thành đồng minh của người mua, giúp bạn bán được hàng.

Yếu tố quyết định để bán được hàng là con người chứ không phải đặc điểm của món hàng. Như Lee Iacocca[7]khẳng định: "Người không hiểu người khác thì không thể bán hàng được, vì đó là tất cả những gì chúng ta cần."

Tất cả những điều đó là nguyên nhân để tôi xây dựng nên hồ sơ khách hàng 66 thông tin. Vấn đề đáng nói là phải điền thông tin theo mẫu. Không có gì lạ khi mọi người không thích khuôn mẫu, hay những người bán hàng luôn chọn cách tồi nhất trong tất cả các cách. Người bán hàng là những người nhìn toàn cảnh, ngại tính toán, chỉ thích dùng não phải thiên về tính sáng tạo. Tôi hiểu

và tôi công nhận điều đó. Hồ sơ này được lập ra đúng theo lối tư duy này.

Để lấy đủ thông tin hồ sơ thì rất đơn giản. Lấy ví dụ với trang cuối cùng, phần nội dung quan trọng nhất trong hồ sơ, khách hàng luôn sẵn lòng cho biết mục đích và các vấn đề của họ. Tuy nhiên những người bán hàng lại thường bỏ qua. Người bán hàng nói chung thường ít chú ý tới những thông tin không liên quan trực tiếp đến việc ký kết hợp đồng. Trong hàng nghìn người bán hàng như vậy, riêng Willy Lomans hiểu được tầm quan trọng của về hồ sơ khách hàng, biết cách khai thác thông tin và trở thành người bán hàng khác biệt và chuyên nghiệp.

Vì vậy, đừng khó chịu khi nhìn thấy mẫu hồ sơ. Làm theo mẫu không khó, thậm chí chắc bạn cũng đã thực hiện điều đó nhiều rồi. Mẫu này giúp bạn hệ thống hóa thông tin, để những thông tin này hữu ích hơn và dễ tiếp cận hơn.

Cách chủ yếu để lấy thông tin là trao đổi, quan sát trực tiếp khách hàng. Ngoài ra còn có nhiều nguồn khác có thể lấy thêm thông tin:

· Khách hàng · Nhà cung cấp · Ngân hàng · Dữ liệu nội bộ · Đồng nghiệp · Phương tiện đặc biệt · Trợ lý · Lễ tân	- Khách hàng - Nhà cung cấp - Ngân hàng - Dữ liệu nội bộ - Đồng nghiệp - Phương tiện đặc biệt

Đây chỉ là một số nguồn cơ bản.

Ở cửa hàng của chúng tôi, các tạp chí địa phương và tạp chí lớn như *Wall Street Journal* và *New York Times* được đọc hàng ngày. Những thông tin liên quan đến hai mươi khách hàng lớn nhất luôn được chú ý đặc biệt.

Hồ sơ 66 không chỉ hữu dụng với người bán. Trong tình huống thường xuyên xảy ra như người bán hàng nghỉ việc, hồ sơ này giúp bạn không bị mất khách theo nhân viên bán hàng kia. Những thông tin sẵn có giúp người kế nhiệm nhanh chóng nắm bắt công việc, nhanh hơn nhiều so với việc họ phải bắt đầu tìm hiểu từ đầu.

Khi điền thông tin đầy đủ và rõ ràng trong cơ sở dữ liệu nội bộ, hồ sơ 66 còn giúp người bán hàng và giám đốc bán hàng có thể chủ động tiếp chuyện khách hàng bất cứ lúc nào.

Có hai điểm cần lưu ý: thế giới luôn thay đổi, nên hồ sơ 66 cũng cần được cập nhật thường xuyên; và do tính riêng tư của những câu hỏi trong hồ sơ, cần lưu trữ thông tin an toàn, kiểm soát số lượng bản sao và không sao chép tùy tiện. Trong mười năm đầu áp dụng hồ sơ này, vào chủ nhật hàng tuần, tôi đều mang hồ sơ mười khách hàng quan trọng nhất về nhà, nghiền ngẫm kỹ thông tin cho tới khi thuộc lòng. Dù bây giờ không còn làm thế nữa, nhưng mỗi năm một lần, nhóm bán hàng và những người điều hành hàng đầu vẫn ngồi lại cùng nhau, cùng xem xét lại toàn bộ tài liệu, nhất là những thông tin quan trọng cuối cùng. Đây là bước đệm cho việc lên kế hoạch tiếp theo. Dĩ nhiên toàn bộ thông tin này có thể được lưu vào một đĩa CD-ROM, hoặc đưa vào các file trên máy tính. Hai cách này đều bất tiện, thiếu an toàn. Cần đảm bảo tuyệt đối những người bảo vệ phải chú trọng kiểm soát chặt việc tiếp cận những file này.

Bạn đã biết cách sử dụng hồ sơ. Câu hỏi đặt ra là nó có hiệu quả không? Hãy đọc hồ sơ và thử trả lời câu hỏi.

CÔNG TY PHONG BÌ MACKAY

HỒ SƠ KHÁCH HÀNG 66 THÔNG TIN

Ngày tạo: .....

Ngày cập nhật gần nhất: .....

Người cập nhật gần nhất: .....

Khách hàng

1. Họ tên..... Chức danh.....

2. Tên và địa chỉ công ty.....

3. Địa chỉ nhà.....

4. Điện thoại: Nơi làm việc..... Gia đình.....

5. Ngày/nơi sinh..... Quê quán.....

6. Chiều cao..... Cân nặng.....

Đặc điểm riêng về thể chất .....

(Ví dụ: hói, rất khỏe, bị bệnh khớp, đau lưng, v.v…)

Học vấn

7. Trường trung học và niên khóa.....

Đại học.....

Năm tốt nghiệp..... Loại bằng.....

8. Giải thưởng trong trường đại học..... Loại ưu

9. Hội sinh viên đại học mà họ tham gia.....

Môn thể thao mà họ tham gia.....

10. Hoạt động ngoại khóa khác trong trường đại học.....

11. Nếu không học đại học, họ có nhạy cảm với vấn đề này không?

.....

Thay vào đó, họ học gì?.....

12. Phục vụ trong quân đội ..... Cấp bậc khi xuất ngũ...

Thái độ của họ với thời gian trong quân ngũ .....

Gia đình

13. Tình trạng hôn nhân..... Tên vợ/chồng.....

14. Học vấn của vợ/chồng.....

15. Sở thích/hoạt động/hội hè của vợ/chồng.....

16. Ngày cưới.....

17. Tên và tuổi của con (nếu có).....

Khách hàng có chăm sóc con không?.....

18. Học vấn của con .....

19. Mối quan tâm của con (Sở thích, khó khăn, v.v…).....

Công việc

20. Nơi làm việc trước đó (nơi làm việc gần đây nhất liệt kê trước)

Công ty.....

Địa chỉ.....

Ngày gia nhập..... Chức vụ.....

Công ty..... Địa chỉ.....

Ngày gia nhập..... Chức vụ.....

21. Vị trí ở công ty hiện tại: ..... Chức danh.....

22. Khách hàng đã được trao tặng giải thưởng gì?.....

23. Các hiệp hội thương mại hoặc nghiệp vụ.....

24. Có nhà cố vấn nào không?.....

25. Có mối quan hệ kinh doanh với nhân viên nào khác trong công ty mình không?

26. Mối quan hệ đó có tốt không? .. Tại sao?.....

27. Người khác trong công ty mình biết gì về vị khách hàng này?

28. Bản chất của mối quan hệ?.....

29. Thái độ của khách hàng về công ty của họ?.....

30. Mục tiêu kinh doanh dài hạn của họ?.....

31. Mục tiêu kinh doanh trung hạn của họ?.....

32. Mối lo ngại lớn nhất của khách hàng tại thời điểm hiện tại: Phúc lợi của công ty hay phúc lợi cho cá nhân khách hàng?.....

33. Khách hàng có nghĩ đến hiện tại hay tương lai không?

Tại sao?.....

Sở thích riêng

34. Câu lạc bộ hoặc câu lạc bộ dịch vụ họ tham gia? .....

35. Hoạt động chính trị?..... Tham gia đảng nào? ...

Tầm quan trọng với họ?.....

36. Có hoạt động cộng đồng không? ..... Hoạt động gì?

.....

37. Tôn giáo? ..... Có hoạt động gì không?

.....

38. Những khía cạnh tuyệt đối tránh khi trò chuyện với khách hàng? (ví dụ ly hôn, thành viên tổ chức, v.v...) .....

39. Khách hàng thích nói về những chủ đề gì (ngoài kinh doanh)?

Phong cách sống

40. Tiền sử bệnh tật (tình trạng sức khỏe hiện tại)?.....

41. Khách hàng có thích uống rượu không? .....

Nếu có thì loại nào và tửu lượng bao nhiêu?.....

42. Nếu không, khách hàng có khó chịu khi người khác uống không?

43. Nếu không hút thuốc, khách hàng có căng thẳng khi ngồi giữa những người hút thuốc không?

44. Quán ăn trưa ưa thích? ..... Quán ăn tối ưa thích?..

45. Món ăn ưa thích?.....

46. Khách hàng có khó chịu khi người khác mua đồ ăn cho mình không?

47. Sở thích và cách giải trí?.....

Khách hàng thích đọc gì? (gồm cả website ưa thích)....

48. Thói quen về kỳ nghỉ?.....

49. Sở thích về thể thao: môn thể thao và câu lạc bộ ưa thích?

50. Loại ô tô?.....

51. Sở thích nói chuyện.....

52. Khách hàng muốn gây ấn tượng với ai?.....

53. Khách hàng muốn được người đó nhìn nhận như thế nào?

54. Những tính từ mô tả khách hàng?.....

55. Khách hàng tự hào nhất về thành tích nào?.....

56. Theo cảm nhận của bạn, mục tiêu cá nhân dài hạn của khách hàng là gì?

57. Theo bạn, mục tiêu cá nhân trung hạn của khách hàng là gì?

Khách hàng và bạn

58. Bạn cần cẩn trọng những gì trong đạo đức khi làm việc với khách hàng này?

59. Khách hàng có cảm thấy có nghĩa vụ với bạn, công ty bạn, hay đối thủ cạnh tranh của bạn không?

Nếu có, thì đó là nghĩa vụ gì?.....

60. Đề xuất trong kế hoạch của bạn có làm khách hàng phải thay đổi thói quen, hoặc hành động khác trước không?.....

61. Khách hàng có để tâm tới các đề xuất khác không?....

62. Hay họ rất tập trung? ..... Rất đạo đức?.....

63. Vấn đề mấu chốt nhất của khách hàng là gì?.....

64. Ban giám đốc phía khách hàng ưu tiên những gì?.....

Có gì mâu thuẫn giữa khách hàng và ban giám đốc không?

65. Bạn có thể giúp giải quyết mâu thuẫn này không?.....

66. Đối thủ cạnh tranh của bạn có thể trả lời những câu hỏi trên tốt hơn bạn không?

Bạn có tìm kiếm thông tin về khách hàng trên google không?

Bạn có thông tin đính kèm không.....

Ghi chú thêm:

.....

.....

.....

.....

.....

BÀI 5

Tiếp tục về hồ sơ 66 thông tin: Câu chuyện chiến tranh

Nhìn lại hồ sơ 66, câu số 5, "ngày sinh, nơi sinh, quê quán", có lẽ bạn nghĩ "Mackay định gửi thiệp mừng sinh nhật tới khách hàng? Có gì ghê gớm đâu!". Hãy bình tĩnh! Chắc chắn là khách hàng cần nhận được thiệp mừng sinh nhật. Nhưng còn nữa. Bạn có nhớ khi còn nhỏ, chúng ta luôn cảnh giác, không bao giờ xin xỏ bố mẹ điều gì khi cảm thấy họ đang không vui. Còn nếu họ đang vui thì chúng ta thường sáp lại gần và xin xỏ đủ thứ. Quan trọng nhất là phải đúng thời điểm. Với chúng tôi, ngày sinh nhật khách hàng luôn được lưu trong máy tính, và chắc chắn họ sẽ nhận được thiệp chúc mừng. Đoán xem còn gì nữa nào? Chúng tôi sẽ mời khách hàng đi ăn trưa.

Chẳng có gì ngạc nhiên khi người bán hàng của chúng tôi trở nên cực kỳ gần gũi với khách hàng kể từ ngày sinh nhật. Với thông tin về quê quán, bạn có thể nhận được qua email vô số thông tin. Hoặc chẳng cần tự tìm kiếm, nếu cần, bạn hãy đăng ký dịch vụ nhân tin định kỳ, hay thỉnh thoảng mua tờ báo địa phương. Khi đã trang bị đủ thông tin về quê quán khách hàng, bạn sẽ có thể nói chuyện với họ cả bảy ngày trong tuần.

Phần Học vấn, câu 7-12. Một hôm, tôi nói chuyện với khách hàng và phát hiện ra chúng tôi học cùng trường, ông ta học trước tôi mười lăm khóa. Chúng tôi cùng được học câu chuyện ngụ ngôn Miss Malmon. Chúng tôi huyên thuyên tiếp đủ mọi chuyện hoang đường khác; và số lượng phong bì ông mua cũng thật vô cùng hoang đường. Tính ra số phong bì ông ta đã mua của chúng tôi là hơn một trăm năm mươi triệu chiếc. Không thể tin nổi!

Phần Gia đình, câu 13-19. Tôi may mắn nghe được cô thư ký của một khách hàng nói trên điện thoại về việc sắp xếp lái xe đưa cô con gái mười hai tuổi của vị khách hàng đó tới một sự kiện thể dục dụng cụ. Tôi hỏi thăm luôn về cô bé, rồi ngay lập tức đến xem Mighty Mite thi đấu trong giải xà đôi. Sau một tháng nỗ lực tập môn này ở các phòng tập, tôi nói chuyện với khách hàng được về môn này và bán lô hàng đầu tiên cho ông ta ngay trong cùng ngày.

Phần Thông tin kinh doanh, câu 22, "Khách hàng đã được trao tặng giải thưởng gì?" là một thông tin thú vị có thể khai thác. Khi xem danh sách 500 công ty hàng đầu New York của *Fortune*, tôi hiểu rằng bức tường trong văn phòng khách hàng chứa những thông tin cực kỳ quan trọng cần xem trong khi chờ đợi khách hàng nói chuyện điện thoại, và tôi chú ý tới bức ảnh chủ tịch công ty chúc mừng vị khách hàng này đã có bài luận xuất sắc về nạn thất nghiệp. Một tuần sau, tôi gửi tặng ông một cuốn sách về vấn đề thất nghiệp, rồi đơn đặt hàng không ngừng đến với chúng tôi.

Phần Lối sống, câu 40-57. Vé xem thi đấu luôn là công cụ phá băng rất hữu hiệu, nhất là khi đi với khách hàng, không chỉ khách hàng nam giới.

Tôi từng ghé thăm một đại lý ở Chicago dù cô ấy chưa bao giờ hỏi đến báo giá của chúng tôi.

Tôi phát hiện ra cô ấy thích môn đấu vật.

Suốt cả đêm tôi làm người hâm mộ môn này. Tôi tạt vào văn phòng cô, nói rằng mình có thể lấy được vé vào xem Gorgeous George[8] thi đấu – chuyện này xảy ra từ nhiều năm trước – và cô muốn đi cùng tôi hay tôi chuyển vé lại để cô đi cùng người khác?

Cô ấy đã thực sự đã phải đấu tranh với chính mình để nhận lời. Cô ấy không ngây thơ và cũng hiểu rằng tôi đang cố mua chuộc khách hàng. Nhưng được ngồi xem đấu vật thì lại quá sức hấp dẫn. Dù đã quyết định tới xem nhưng cô ấy vẫn khăng khăng đòi trả tiền vé.

Ba năm nỗ lực vẫn chưa mang lại kết quả, thêm một năm sau đó nữa tôi cũng mới chỉ nhận được một lời hỏi báo giá hàng, và sau hai năm thì nhận được đơn đặt hàng đầu tiên. Tổng cộng là sáu năm. Chính nhờ hồ sơ 66 mà chúng tôi đạt được đến kết quả này, và kể từ đó, chúng tôi có được những hợp đồng bõ công chờ đợi.

Thu nhập: Bằng chứng từ chiếc phong bì, không phải phong bì Mackay mà phong bì thu nhập. Người bán phong bì Mackay thu

nhập cao gấp đôi mức trung bình trong cùng ngành. Chỉ nhờ một lý do duy nhất: Hồ sơ 66.

P.S: Cách tiếp cận hiện nay của tôi là dùng Internet. Tôi thường lướt web, xem các thông tin nóng hổi về giải đấu vật chuyên nghiệp (có khoảng 10,4 triệu kết quả tìm kiếm online với từ "đấu vật"). Tôi thấy tin sốt dẻo nhất về trận đấu đỉnh cao giữa Ric Flair và Triple H[9], và sẽ ngay lập tức khoe khoang với khách hàng bằng những email gây chú ý.

Tháng 8 năm 2004, tôi tham gia giải golf hữu nghị với một thần tượng Holywood là Robert (RJ) Wagner. Trước đó tôi chưa từng gặp anh. Chỉ mười phút trước giờ phát bóng, tôi liên hệ với trợ lý điều hành Greg Bailey bằng điện thoại di động từ sân golf. Greg tìm kiếm thông tin về Wagner trên google. Đến lỗ golf thứ nhất, khi gặp RJ, tôi đã có thể liệt kê danh sách những phim anh đóng, kể cả vai thứ chính trong bộ phim Austin Powers in Goldmember. Tới lỗ golf thứ bảy hay thứ tám, tôi đã có thể hỏi anh ta về ba cô con gái Kate, Natasha và Courtney. RJ đã bị thuyết phục hoàn toàn. Điều đó cho thấy bộ hồ sơ Mackay 66 càng ngày càng quan trọng, hợp lý, và nhất là tốn ít thời gian thực hiện. (Tôi không nói đến chi phí!). Người đứng đầu lớp luôn biết cách nhấn những cái nút bên phải… và những cái nút đó nằm ngay trên bàn phím máy tính của bạn.

BÀI 6

Đề xuất mang tính cá nhân sẽ bị chú ý vào tính cá nhân, chứ không vào đề xuất

BÀI 7

Định kiến chủng tộc, tôn giáo và lòng ghen tị luôn tồn tại

Hầu hết các cuốn sách bán hàng đều nói rằng bản thân bạn chính là món hàng quan trọng nhất. Cuốn sách này thì có quan điểm ngược lại, vì với tôi, đó lại là ý tưởng vô cùng tệ hại. Tôi, bạn hay những người quanh tôi đều là những sản phẩm chất lượng thấp.

Dù trong vai trò người bán hàng, người đàm phán, người quản lý, hay một doanh nhân, thách thức chung là làm cho đối tác thấy được lợi ích của họ khi quan tâm tới đề xuất của chúng ta. Điểm cốt yếu nhất là hiểu được tính cách của đối tác. Hãy để họ thể hiện. Tính cách chúng ta chỉ là yếu tố phụ.

Một doanh nhân cư xử thô lỗ cũng giống như mặc một bộ comple rẻ tiền vậy. Donald Trump không phải là người rụt rè, nhưng ông xử lý công việc một cách khéo léo. Bạn không phải là Donald Trump, tôi cũng không phải, và anh em nhà Ghermezian cũng vậy. Còn General Motors đã khiến cho tất cả các nhà làm luật thay đổi hoàn toàn thái độ với đề xuất Saturn, một phần bởi trong suốt quá trình, họ đã biết giấu tính cá nhân sau khối liên kết của tổ chức. Không có cá nhân nào với cái tên lạ lẫm, lời lẽ ngô nghê hay một tài sản khổng lồ khiến cánh báo chí tập trung nhắm bừa vào. Chỉ là một tổ chức vô định hình, nổi tiếng với quy mô lớn. Những cá nhân trong tổ chức đó là ai? Không ai biết rõ, nhờ thế họ thành công hơn trong việc thực hiện mục tiêu của mình.

Thời trước, người bán hàng luôn phải cùng chủng tộc với nhóm khách hàng. Người bán hàng Ireland sẽ được cử tới tiếp cận khách hàng Ireland; Người bán hàng Do Thái sẽ tiếp cận với khách hàng Do Thái, v.v... Giờ mọi thứ đã thay đổi. Khi một số nhóm khách hàng trở nên cảnh giác hơn, người bán bỗng nhận ra rằng những khách hàng đòi hỏi nhiều về người bán cùng chủng tộc trước đây giờ lại dễ chấp nhận những người bán không rõ nguồn gốc hơn. Như vậy, khách hàng này sẽ mua từ những người bán không-phụ-thuộc-vào-nguồn-gốc-khách-hàng. Tùy từng trường hợp, công ty chúng tôi luôn phân tích thật kỹ khách hàng trước khi tiếp cận họ.

Nếu bạn không chắc chắn là mình hiểu khách hàng, hãy ở nhà và tìm kiếm một người am hiểu địa phương. Bạn sẽ thấy khách hàng thoải mái và dễ chấp nhận hơn khi người bán là đồng hương. Ví dụ, người dân ở hai thành phố lớn là New York và San Francisco luôn cho rằng không ai hiểu biết nhiều bằng họ. Xét cho cùng, khi có khả năng, thì tội gì chúng ta lại không nhận mình là người dân ở đó. Tại sao chúng ta khó nghe một người đến từ Peoria[10]? Hay nói cách khác, dân ở những thành phố nhỏ thường có xu hướng kính nể chuyên gia ở các vùng khác, mà khái niệm về chuyên gia chỉ đơn giản là người sống cách họ ít nhất năm mươi dặm. Trong trường hợp này, bạn sẽ cần làm họ mờ mắt bởi phong cách lịch lãm, đừng mặc kiểu quần quê mùa, áo gi-lê với vét-tông.

Mỗi tình huống bán hàng lại cần một cách tiếp cận khác nhau, bằng cách thuê một người địa phương, ẩn sau một tổ chức hay tạo ra nhu cầu với một đề xuất nào đó. Điều cốt lõi là phải hiểu khách hàng, đừng chỉ ghé nhanh qua, đưa ra một thương vụ hấp dẫn chung chung cho họ.

BÀI 8

Gặp khách hàng khó tính

Khi đã biết lỗi có thể mắc phải và cần làm gì để tránh, cũng là lúc bạn nên học cách khai thác hiệu quả những thông tin có được một cách hiệu.

Với tôi, người bán hàng không chỉ là người bán được một đơn hàng. Bất kỳ ai cũng có thể bán được một đơn hàng khi trung thực về giá và thời hạn giao hàng.

Người bán hàng giỏi là người bán được đơn hàng, và hơn thế, còn bán được cho người đã từng mua hàng tương tự từ người bán khác.

Mọi đơn hàng đều bắt đầu từ một cuộc chào hàng. Chưa bao giờ tôi chào hàng một cách nhạt nhẽo cả. Lần chào hàng đầu tiên chính là cơ hội tự giới thiệu bản thân. Trong một màn quảng cáo do McGraw Hill thực hiện hơn nửa thế kỷ trước, một tình huống tiến thoái lưỡng nan của người bán hàng được mô tả bởi hình ảnh một người đàn ông cục cằn mắt xanh, ngồi sau một chồng giấy tờ, đối diện với người nói – trong vai trò người bán hàng. Vẻ mặt ông ta cho thấy:

· Tôi không biết anh là ai

· Tôi không biết công ty của anh

· Tôi không biết công ty anh đại diện cho ai

· Tôi không biết khách hàng của anh

· Tôi không biết sản phẩm của anh

· Tôi không biết danh tiếng công ty anh

· Rồi, giờ thì anh muốn bán gì cho tôi?

Nếu đã từng ký hợp đồng với một tên tuổi lớn như Microsoft, thì phần giới thiệu của bạn coi như đã thành công một phần, bởi các chương trình quan hệ công chúng, quảng cáo, marketing. Danh tiếng của Microsoft là một tín hiệu ngầm cực mạnh cho người bán hàng, ảnh hưởng lớn đến việc chào hàng.

Còn nếu chưa từng bán hàng cho Microsoft, bạn cần một đầu vào có ảnh hưởng lớn khác. Tốt nhất là lời giới thiệu của một khách hàng cũ biết rõ bạn.

Tôi cũng như hầu hết những người bán hàng khác, liên tục xây dựng mạng lưới khách hàng và bạn bè, để có kênh liên hệ với mọi văn phòng trong thành phố.

Có hai hình thức bán hàng: Bán lẻ và bán buôn. Bán lẻ, là kiểu liên hệ theo từng lần một, bằng cách tham gia vào các hoạt động cộng đồng hay hoạt động xã hội. Bán buôn đòi hỏi được nhận biết, chấp nhận, và quảng bá bởi những người không biết bạn, nhưng đã từng nghe bạn nói chuyện, đọc những bài viết của bạn, hoặc đọc trên báo chí thông tin về hoạt động cộng đồng của bạn.

Cả hai cách trên đều giúp bạn phá vỡ những rào cản kinh điển trong một cuộc chào hàng.

Khi chưa được chấp nhận về mặt cá nhân, tôi có một số chiến thuật khác. Tin tôi đi, càng ngày việc thu thập thông tin này càng rẻ tiền và dễ dàng. Ví dụ, tôi mua một cổ phiếu của một công ty chỉ để nhận được báo cáo hàng năm của họ. Với cách này, bạn có thể thu thập báo cáo hàng năm của hầu hết những công ty công khai thông tin. Bạn cũng có thể thu thập lượng thông tin khổng lồ về các doanh nghiệp tư nhân. Hãy dùng công cụ tìm kiếm để tăng lượng thông tin này. Các công ty như Hoover's hay Dun & Bradstreet luôn cập nhật thông tin trực tuyến. Bạn vẫn thấy khó khăn? Hãy cầm điện thoại lên, gọi cho ngân hàng, luật sư hay kế toán của bạn. (Bạn cho rằng họ sẽ không tiết lộ thông tin kiểu này? Nếu bạn hỏi thông tin khách hàng của họ, chắc chắn họ sẽ không nói đâu. Nhưng nếu đang ngẫu nhiên nói về một người thứ ba nào đó thì lại rất bình thường.) Hoặc bạn còn có thể lấy thông tin qua những nhà cung cấp khác không phải đối thủ cạnh tranh của mình.

Đâu đó giữa sáu tòa nhà của mọi công ty luôn có một hố nước mát. Tôi biết một người bán hàng thường ngồi đợi trong xe ở phía đối diện với bãi đỗ xe của khách hàng vào chiều thứ sáu hàng tuần, chờ còi tan tầm năm giờ, rồi theo khách hàng đến các điểm giải trí ưa thích. Trong không khí ấy, anh ta có thể hỏi được bất kỳ thông tin gì về khách hàng hay đối thủ cạnh tranh. Anh ta kể đã luyện để thua một cách thuyết phục trong mọi môn thể thao ở Mỹ: bể bơi, lướt ván, pinball[11] và còn đang luyện thêm môn phi tiêu.

Sau khi đã xem xét báo cáo hàng năm, tìm hiểu khách hàng, hoặc cả hai, bạn đã có thể có giải pháp cho những khách hàng khó tính, cho anh ta biết hành trang của bạn tốt đến đâu. Nghiên cứu kỹ càng về anh ta chứng tỏ bạn đã hoàn thành tốt bài tập, và hãy đề

xuất một cuộc hẹn.

Nhưng công việc vẫn chưa xong. Bạn còn phải gọi điện để sắp xếp cuộc hẹn với ông khách hàng khó tính. Một nhân viên lễ tân của công ty trả lời cuộc gọi. Bạn đừng hỏi trực tiếp ông Khó tính, mà hãy nói: "Nhờ cô nối máy cho tôi tới ông Khó tính, nhưng trước đó, nhờ cô nhắc lại giùm tôi tên trợ lý của ông ấy?". Bằng cách đó, cô lễ tân sẽ trả lời cho bạn, rồi nối máy.

"Chào Angela. Tôi là Harvey Mackay, Giám đốc công ty phong bì Mackay (trong đầu cô ấy sẽ nảy sinh ngay câu hỏi gã này là ai, sao lại biết tên mình? Mình đã gặp gã bao giờ chưa nhỉ?). Hai tuần trước tôi đã gửi thư đến ông Khó tính. Tôi đang gọi từ Minneapolis. Tôi muốn gặp ông Khó tính, và tôi sẽ chỉ gặp trong đúng 300 giây thôi. Kể cả khi phải đi tới tận Guam hay Sri Lanka để gặp được ông ấy 300 giây tôi cũng sẽ đi, và nếu tôi làm mất nhiều thời gian hơn, tôi sẽ góp năm trăm đô-la vào quỹ từ thiện ưa thích của công ty cô… mà theo tôi được biết là Hội Chữ thập Đỏ, phải không cô?

Sau khi hoàn thành bài tập, cũng như tra cứu chính xác thông tin khách hàng, và khảo sát thông tin từ nhà cung cấp, giờ bạn hiểu rằng mình đã đúng. Và nó đã tạo ra kết quả thật ấn tượng.

Đề xuất của bạn cuốn hút tới mức thường thì nó rất hiệu quả. Cần tới năm phút để thuyết phục vị khách khó tính này?

Thực tế là, tôi không cần đến năm phút. Tôi sẽ chỉ giới thiệu rất ngắn gọn về bản thân, rồi nói: "Như ngài đã biết, chúng tôi đang tham gia đấu thầu hợp đồng của ngài. Tôi chỉ đến đây để nói rằng, với vai trò tổng giám đốc công ty phong bì Mackay, hợp đồng này thực sự có ý nghĩa lớn với chúng tôi. Nếu chúng tôi may mắn thắng thầu, thì cá nhân tôi sẽ thực sự chú trọng tới dự án này, đảm bảo để ngài được hưởng dịch vụ và chất lượng tay nghề mong đợi." Chỉ có thế.

Chỉ trong vòng hai phút rưỡi, tôi đã diễn giải xong mọi vấn đề. Tiếp đó tôi gửi một bức thư có dấu bưu điện đã chuẩn bị từ trước từ Minneapolis đến trong cùng ngày, cảm ơn ông đã dành thời gian và nhắc lại những thông tin trong buổi trao đổi trực tiếp… và có lẽ ấn tượng nhất, là một tấm séc trị giá 100 đô-la cho quỹ từ thiện ưa thích của ông ta. "Tôi chỉ muốn ngài biết rằng tôi đã hứa với Angela sẽ góp 500 đô-la vào quỹ từ thiện nếu tôi lấy đi của ông quá năm phút. Dù không vi phạm thời hạn nhưng tôi vẫn luôn là một trong những thành viên tích cực của Hội Chữ thập Đỏ, và

muốn gửi họ một khoản đóng góp nho nhỏ."

Hành động này luôn luôn hiệu quả? Không hẳn. Vậy nó có hiệu quả chút nào không?

Nó hiệu quả hơn bất kỳ hành động nào trước đó của tôi. Lời mách nước cuối cùng. Nếu "Angela" không sắp xếp cuộc hẹn cho bạn, hãy cố gắng để ông Khó tính tự gọi lại cho bạn, bằng cách nói: "Angela à, dù ông khó tính không muốn gặp tôi, nhưng có thể ông ấy vẫn muốn nói chuyện. Tôi sẽ ở văn phòng từ hai đến ba giờ chiều hôm nay và tám đến mười hai giờ sáng mai." Sau đó hướng dẫn trợ lý của bạn thực hiện theo: "Khi ông Khó tính gọi tới và bất kỳ giờ nào trong khoảng thời gian trên, cô bắt buộc phải nói rằng 'Ồ vâng, thưa ngài Khó tính, ông ấy đang chờ đợi cuộc gọi của ngài. Tôi sẽ chuyển máy ngay đây."

Khoảng thời gian trên không nhằm gây khó khăn cho ông Khó tính. Những người nhận tin nhắn điện thoại luôn đánh giá cao thông tin về thời gian họ có thể gọi lại. Vì vậy, hãy ấn định thời gian trong tin nhắn của bạn, đảm bảo trợ lý của bạn thường trực trong khoảng thời gian đó, kịp thời quan trọng hóa vấn đề, nhắc chính xác tên ông ta ("... tôi sẽ chuyển ngay lập tức") khi nhận điện thoại ông ta gọi tới.

Xong, như vậy là bạn đã hoàn tất mọi việc, đã nói chuyện với ông Khó tính, gửi đến ông ta mối quan tâm liên tiếp trong hai năm, chuyển cho ông ta hàng triệu hộp mơ từ câu lạc bộ Quả trong tháng, và vẫn chưa có tăm hơi gì về hợp đồng. Vậy là sao? Hãy kiên nhẫn, bạn sẽ có thôi. Bạn đã tự đưa mình đến vị trí khả thi nhất có thể: vị trí thứ Hai, một số hai rất mạnh bởi không ai, kể cả số Một có thể gây ấn tượng bằng một nửa ấn tượng từ công ty bạn.

Các chính trị gia đều biết rằng, người chạy đầu luôn rất dễ bị tấn công. Howard Dean, cựu thống đốc bang Vermont, gần như đã giành thắng lợi trong cuộc bầu cử chủ tịch đảng Dân chủ năm 2004. Vài tuần kế tiếp, sau khi thất bại thảm hại 0-18 trong cuộc họp kín bầu ứng cử viên đảng Dân chủ, Dean đã bị loại trong cuộc đua với John Kerry. Khi người dẫn đầu sảy chân, người thứ hai đã sẵn sàng để nhận phiếu bầu.

Bạn còn có được nhiều lợi ích khác nữa. Hãy dành chút thời gian xem xét luật lớn. Trong tổng thể, ngành bảo hiểm được xây dựng dựa trên một nguyên tắc. Có 295 triệu người Mỹ đang sống. Nhân viên bảo hiểm có thể cho bạn biết trong số 1/4 của 1% số người đang sống kia, có bao nhiêu người sắp chết trong vòng 12 tháng

tới – và thu nhập sau thuế, giới tính, màu da, tín ngưỡng như thế nào, ở đâu, lứa tuổi nào. Điều này khá thú vị. Chỉ duy nhất một điều họ không thể tiết lộ, đó là Ai.

Áp dụng Luật số lớn[12] với danh sách khách hàng khó tính của bạn. Vị trí hiện tại của bạn là số Hai với mỗi khách hàng khó tính trong danh sách, và danh sách tiếp tục được bổ sung. Tôi có thể đảm bảo rằng khi danh sách của bạn đủ dài, người số Một đã về hưu, hoặc chết, hoặc mất sạch tài sản vì hàng trăm lý do, không thể chống nổi Luật số lớn. Điều duy nhất tôi không thể chỉ cho bạn là Cái nào. Nhưng rất may mắn, là tương tự như ngành bảo hiểm, "Cái nào" không quan trọng. Vấn đề ở chỗ, bạn đã bền chí và kiên nhẫn đặt mình vào vị trí số Hai với khá nhiều khách hàng tiềm năng, và Luật số lớn sẽ phát huy tác dụng với bạn như trong ngành bảo hiểm: bạn sẽ là một người bán hàng cực kỳ thành công và giàu có. Nếu bạn đứng thứ hai trong một dãy hàng, thì sớm hay muộn bạn cũng tiến được lên vị trí số Một, và điều thú vị nữa, là chưa có ai khác làm theo chiến lược này. Nó hiệu quả không chỉ trong kinh doanh, mà trong cả cuộc sống hàng ngày của bạn.

BÀI 9

Lập hội riêng

Hội đồng hương, hội doanh nhân, với số thành viên hạn chế, cùng nhau ăn tối, cùng chơi thể thao, tồn tại chỉ vì một lý do: tạo môi trường thân thiện để việc kinh doanh trở nên dễ dàng hơn (và tồn tại được vì một nguyên nhân khác: luật thuế). Giả sử bạn đang thư giãn cùng khách hàng ở một thị trấn mà bạn không tham gia hội nào. Làm thế nào để tạo cho mình một vẻ ngoài đáng kính, và tạo ra bầu không khí ấm cúng, hội hè ở nơi mà chẳng ai biết bạn.

Rất đơn giản!

Dĩ nhiên, cách tốt nhất là kiếm ai đó mà bạn quen biết trong thị trấn, xin gia nhập hội của họ, ký vào thẻ tên. Đó là một trò dễ dàng, do đó nếu người bạn kia sẵn lòng giúp đỡ thì hãy tận dụng.

Nếu không, hãy chọn một nhà hàng tốt nhất trong thị trấn. Đích thân bạn, chứ đừng nhờ trợ lý, trực tiếp gọi trước đến nhà hàng gặp ông bà chủ, tự giới thiệu bạn ở một thành phố khác, đang cần chiêu đãi một trong những khách hàng quan trọng nhất, và "ông bà sẽ không phải hối tiếc khi chúng tôi đến ăn tối ở đó". Hãy tự giới thiệu bản thân, nói rằng bạn muốn được chào đón bằng tên chính xác. Yêu cầu ông bà chủ bố trí bàn ăn đảm bảo đủ ba yêu

cầu: không gần cửa bếp, không gần bến xe, và gần lối đi lại đông đúc. Hãy nhờ ông bà chủ sắp xếp người bồi bàn tốt nhất trong quán. Không cần đưa ra thực đơn. Chỉ giới thiệu ba đến bốn món ngon nhất trong ngày. Hãy đưa trước cho chủ quán số thẻ tín dụng của bạn. Đề nghị chủ quán tăng thêm 20% giá trị hóa đơn cho bồi bàn, nhưng không đưa hóa đơn tại bàn ăn. Hãy đưa số điện thoại văn phòng cho chủ quán để họ xác nhận, hoặc nếu cần, bạn hãy trực tiếp đến nhà hàng và ký trước hóa đơn.

Cuối bữa ăn, quan sát cẩn thận những biểu hiên trên gương mặt khách hàng của bạn khi bạn thốt ra những từ ngữ đầy ma lực "Đi thôi nào" và khiến ông ta thắc mắc lúc bạn ký hóa đơn.

Với sự chuẩn bị kỹ càng trên, bạn sẽ đạt được đồng thời hai mục tiêu: tránh được sự ngượng nghịu của khách hàng khi không được trả tiền, và bạn đã biến nhà hàng tốt nhất trong thị trấn trở thành hội của riêng bạn.

BÀI 10

Ghi chú ngắn, lợi ích dài

Bạn luôn mua ô tô từ cùng một người bán? Còn giày dép, các đồ dùng khác thì sao? Dĩ nhiên là không.

Hiện nay, một chiếc ô tô mới trị giá tầm 30.000 đô-la. Đó là một quyết định mua hàng quan trọng với bất kỳ ai. Tôi mua xe hai năm một lần, nhưng chưa bao giờ nhận được thêm thông tin gì từ người bán xe hoặc người bán những món đồ giá trị lớn sau khi mua đồ của họ. Không có lời cảm ơn. Không có thông báo "Chúng tôi vừa có lô hàng mới về". Chẳng gì cả.

Tất cả những người thành công mà tôi biết đến nay đều chú trọng tới những bức thư ngắn. Lou Holtz, huấn luyện viên bóng bầu dục trường Đại học bang South Carolina; Pat Fallon, chủ tịch hội đồng quản trị của một trong những công ty quảng cáo thành công nhất; Wheelock Whitney, sáng lập một trong những công ty môi giới thành công nhất. Họ đều là những chuyên gia về bức thư ngắn. "Tôi chỉ muốn ông biết rằng, chúng tôi thật sự thích buổi gặp gỡ/món quà/sự thân thiện/v.v... của ông"; "Chúc mừng cơ chế tài chính mới/nhà mới/ nhà máy mới/gia đình mới/thành tích của con gái ông với môn tennis/thành công của buổi tiếp thị/ v.v..."; "Gửi ông bà một số thông tin về phong bì/golf/ tennis/hội thảo/v.v... mà tôi nghĩ ông bà đang quan tâm."

Những bức thứ ngắn gọn này được viết tay, dán tem và gửi bưu

điện đến cùng ngày xảy ra sự kiện, hoặc ngày công bố sự kiện, hoặc ngày gặp gỡ. Chỉ mất chút ít thời gian. Vấn đề là ở nhận thức và phép lịch sự, để nhớ tên và các mối quan tâm cá nhân của khách hàng. Đó là một trong những yếu tố góp phần vào thành công của Holtz, Fallon và Whitney, và cũng là nguyên nhân khiến tôi không bao giờ mua hai chiếc xe từ một người bán.

Hãy giữ những thói quen này ngay cả khi bạn chỉ bước lên bậc thang thứ nhất hay thứ hai. Tôi biết một cô gái trẻ, mới tốt nghiệp trường Brown, hăng hái gia nhập ngành quảng cáo, có cơ hội tiếp cận với một công việc ở Mad Ave như một diễn viên trẻ, để có vị trí tại một trong bốn tòa nhà phía đông Madison của sân khấu Broadway. Cô đấu tranh qua nhiều tháng bị từ chối và nhiều lần nhận cảnh báo về sức khỏe từ bác sĩ. Cuối cùng, một cuộc gặp riêng có vẻ tốt đẹp với cả hai phía. Điều đó đã xảy ra trước khi cô biết được rằng phải trải qua một chặng đường dài mệt mỏi nữa để có được công việc. Cô quay lại căn hộ của mình, soạn gửi một bức thư cảm ơn ngắn gọn, chuyển nhanh trong ngày đến ông chủ tương lai. Kết quả là cô giành được công việc, vượt qua nhiều cuộc cạnh tranh khó khăn khác, và hiểu ra rằng chính bức thư là mẹo thành công.

BÀI 11

Nơi tiềm năng thứ hai để tìm kiếm mối kinh doanh mới

Mọi cuốn sách kinh doanh đều nhắc đến quy luật 80/20: 80% doanh thu của bạn có được từ 20%
khách hàng.

Mọi cuốn sách kinh doanh cũng đều khuyên bạn kéo dài danh sách khách hàng để tăng doanh thu, tăng triển vọng.

Đó là một lời khuyên hữu ích.

Nhưng mặt kia của công thức đó là gì? Nếu 20% khách hàng của bạn mang lại 80% doanh thu, với vai trò là khách hàng mà không phải người bán, bạn cũng là 80% doanh thu của 20% khách hàng của nhà cung cấp cho bạn.

Hãy nhìn lại danh sách các nhà cung cấp cho bạn. Chẳng phải những người này đang dựa vào bạn để sống, là nguồn chính cho tất cả các hoạt động kinh doanh và tương lai của bạn sao?

Những nhà cung cấp cho tôi đều nhận được những bức thư nhỏ từ một người nào đó, chính là tôi.

BÀI 12

Điều mà người bán hàng nhưng chưa phải doanh nhân đều biết

Hãy hỏi tất cả các doanh nhân trong phòng, xem âm thanh ngọt ngào nhất trên thế giới với họ là gì, và họ dựa vào những bước ngoặt mạnh mẽ của những người mới giàu lên nhanh chóng, hay dựa vào bước chân chậm chạp trên vỉa hè của một đối thủ cạnh tranh.

Hãy hỏi tất cả những người tham gia trò chơi bán hàng, và họ sẽ cho bạn biết, đó là tên họ khi được thốt ra từ miệng một người khác.

Tôi biết bà hiệu trưởng một trường tư thục, luôn cố gắng thuộc tên của hơn một nghìn học sinh trong trường. Nếu có học sinh mới chưa từng gặp, bà sẽ học thuộc tên cô bé qua ảnh. Vào ngày đầu tiên mỗi năm học, bà chào đón từng học sinh với tên riêng ngay khi xuống xe buýt. Hãy tưởng tượng sự an lòng của những bé mới lần đầu đến lớp, khi còn đang bỡ ngỡ trong một môi trường xa lạ, đột nhiên được gọi đích danh bởi một người lớn, đang chuẩn bị chăm sóc cô/cậu bé đó. Hay với những ông bố bà mẹ còn nghi ngại, những người đã phải chi trả 13.000 đô-la tiền học phí cho con. Khi hỏi con về ngày đầu tiên đến trường, họ biết rằng bà hiệu trưởng đã quan tâm đến từng học sinh.

Trong mười hai năm làm hiệu trưởng, số học sinh đăng ký vào trường tăng gấp đôi, trường đã chuyển đến nơi có cơ sở vật chất tốt hơn, trong khu vực đẹp nhất, và tài sản vốn tăng lên sáu lần. Điều này chắc chắn không chỉ nhờ việc nhớ tên từng bé, mà ý nghĩa là việc bà hiệu trưởng hiểu công việc của mình tại trường, không chỉ là nhà giáo dục mà còn là một người bán hàng quan trọng.

BÀI 13

Chú ý đến thời gian, đừng chú ý đến cái đồng hồ

Biết rõ cần làm gì chưa đủ, bạn còn phải xây dựng kế hoạch cụ thể thực hiện công việc. Bà hiệu trưởng thuộc tên hơn một nghìn học sinh không phải nhờ có năng khiếu đặc biệt hay trí nhớ siêu

phàm. Bà chỉ học theo đúng cách bà học tiếng Latinh, khi mới trở thành học sinh trung học. Bà tự nhốt mình trong phòng hàng đêm suốt một tuần, vùi đầu vào đống thẻ tên học sinh. Thay vì từ "Amo, amas, amat" ở một mặt và mặt kia là "Tôi yêu, bạn yêu, anh yêu", thì một mặt là ảnh học sinh, và mặt kia là tên học sinh đó.

Chúng ta không còn học theo kiểu này từ hồi lớp chín, nhưng bà thì vẫn làm vậy.

Điều ngạc nhiên là những người bán hàng thường rất trì trệ, hành động như thể họ đã nắm được công việc mà không cần cố gắng gì thêm.

Tôi biết nhiều người bán hàng thành công, là những người nghiện rượu, cờ bạc, dối trá, trộm cắp,... nhưng tôi chưa từng gặp người thành công mà ngồi im một chỗ cả ngày.

Trong vô số thói quen cần khắc phục, thói quen đầu tiên nhưng quan trọng nhất, gây tốn kèm nhất, nguy hiểm nhất và gây hại cho bản thân lớn nhất là lãng phí thời gian. Bạn có thể vẫn còn những tính cách xấu xa khác, mà vẫn có một cuộc sống tươm tất. Nhưng nếu mất đi năm năm vô ích trong chín năm làm việc, bạn đã thất bại.

Người bán hàng không có gì ngoài thời gian. Hàng hóa anh ta bán có giá trị riêng với những gì anh có thể tạo thêm; năng lực cá nhân là yếu tố đầu tiên giúp anh ta giành được, hoặc để mất khách hàng, và nếu không tạo ra thêm nhiều dịch vụ, để khách hàng dễ dàng tiếp cận với mình, anh ta sẽ đi mất khách hàng đó.

Người bán hàng giỏi đáng chú ý ở chỗ, khách hàng không coi đó là người bán, mà là một người tư vấn tin cậy không thể thiếu, một nhân viên của mình nhưng không phải trả lương.

Cần mất nhiều công sức và phải tuân thủ kỷ luật để bán được hàng. Khách hàng chẳng hề quan tâm nếu bạn gọi điện. Nhưng người bán thì cần chú ý việc này. Dù đã có rất nhiều mánh khóe tâm lý để khuyến khích người bán gọi điện thoại, như những cuộc giao tiếp mở, các cuộc thi bán hàng, họp trao đổi về bán hàng, đào tạo, nhưng người bán vẫn tìm ra 1001 lý do để không đầu tư một thứ tài sản của họ mà mang lại những kết quả khác biệt: thời gian.

Tại sao?

Ước gì tôi có thể giải thích được.

Nhưng chắc chắn là người bán không có phẩm chất lãnh đạo thuyết phục như Jamie Dimon[13] của Bank One hay Meg Whitman của eBay để thành công. Chỉ cần tuân theo một điều luật rất đơn giản: lập kế hoạch số cuộc gọi nhất định phải thực hiện cho mỗi ngày làm việc, và hoàn thành kế hoạch. Nếu bạn liên tục gọi mười cuộc, nhưng chỉ một cuộc là cuộc gọi bán hàng thì tức là bạn chỉ mới gọi được một cuộc.

Là người bán hàng, việc kiểm soát được thời gian quan trọng ngang với một người ăn kiêng kiểm soát lượng ca-lo hấp thụ vào, trừ phi bạn đang cần kiểm soát hiệu quả đầu ra, chứ không phải nỗ lực đầu vào.

Hình thức bán hàng hoàn toàn thất bại, và chỉ duy nhất có một, là chắc chắn về khả năng thành công. Nếu tự đặt ra một lịch làm việc hợp lý và tuân theo thì bạn đã chạm đến vị trị cao nhất của biểu đồ. Kinh nghiệm của tôi là khi người bán hàng có thể tự kiểm soát được bản thân theo cách này thì có nghĩa là họ đã thực hiện được những nhiệm vụ khó hơn cả nhiệm vụ mà người quản lý giao phó. Bởi vì chỉ chúng ta mới hiểu rõ bản thân để hiểu năng lực thực còn vượt xa mức kỳ vọng chung mọi người đặt ra cho mình.

BÀI 14

Không có mục tiêu thì không thể làm được việc gì

Đặt mục tiêu là hình thức kiểm soát thời gian dài hạn. Việc đặt mục tiêu thường gồm ba bước:

· Đưa ra mục tiêu

· Xây dựng kế hoạch để đạt mục tiêu

· Kiểm soát thời gian thực hiện kế hoạch

Năm 1983, khi ở Nhật, tôi tham dự một loạt cuộc hội thảo, trong đó nhiều diễn giả là lãnh đạo các ngành công nghiệp mạnh nhất ở Nhật. Chúng tôi được nghe bài phát biểu của lãnh đạo các tập đoàn Honda, Sony, Mitsubishi và người đứng đầu doanh nghiệp lớn nhất là ngài chủ tịch 88 tuổi của tập đoàn Matsushita.

Phải khó khăn lắm mới thuyết phục được họ nói chuyện, vì phong cách Nhật rất cứng nhắc, và việc xuất hiện kiểu này trước công chúng thường bị xem là làm giảm đi vị thế của họ.

Và nếu việc diễn thuyết được coi là một thói quen của người phương Tây, thì hãy tưởng tượng xem, họ sẽ cảm thấy như thế nào khi phải trả lời câu hỏi.

Nhưng khi ngài chủ tịch cao cấp 88 tuổi ấy hướng về chúng tôi, ông đã diễn thuyết hết mình, hùng hồn và mạnh mẽ:

Hỏi: Thưa chủ tịch, công ty ông có đặt ra những mục tiêu dài hạn không?

Đáp: Có!

Hỏi: Mục tiêu đó dài bao lâu?

Đáp: 250 năm

Hỏi: Ông cần gì để thực hiện mục tiêu?

Đáp: Lòng kiên trì.

Nghe có vẻ rất nực cười. Nhưng nếu nó thực sự đáng cười, thì tại sao chúng ta luôn thất bại khi cạnh tranh với họ? Mọi cá nhân hay doanh nghiệp đều đặt ra những mục tiêu cơ bản, nhưng rồi hầu hết lại chỉ ngồi im một chỗ và hoạt động cầm chừng. Mục tiêu của chúng ta thì mờ nhạt, còn kế hoạch thực hiện thì không có.

Microsoft tuyên bố rằng họ sẽ chuyển giao nhiệm vụ của họ qua bảy giá trị cốt lõi dưới đây:

· Mối liên kết khách hàng rộng rãi

· Tiếp cận toàn cầu

· Hoàn hảo

· Hệ thống máy tính đáng tin cậy

· Người vĩ đại với tính cách vĩ đại

· Những người lãnh đạo có trách nhiệm và đáng tin cậy

· Cho phép mọi người làm những việc mới

Thêm vào đó hai điểm khôn ngoan quyền lực từ ông chủ Bill Gates: (1) Khách hàng khó chịu nhất của bạn là người đào tạo bạn nhiều nhất. (2) Quy tắc đầu tiên của bất kỳ kỹ năng kinh doanh nào là tính tự động áp dụng trong các hoạt động kém hiệu quả sẽ

càng khuếch đại sự kém hiệu quả.

Mọi thông tin đều rất thực tế.

Kế hoạch và mục tiêu của bạn không cần phải phức tạp.

Bạn thấy thế nào về mục tiêu kiểu như tăng doanh thu bán hàng mỗi quý, thêm X khách hàng, tăng Y thu nhập, tăng Z doanh thu? Nếu kiểu kế hoạch và mục tiêu này giúp Microsoft phát triển công việc kinh doanh của họ, chắc nó cũng hữu ích với bạn chứ.

Một trong những người bạn thân của tôi đưa ra định nghĩa cho tôi về mục tiêu, và đó là định nghĩa hay nhất tôi từng biết: mục tiêu là một ước mơ có thời hạn. Viết ra mục tiêu của bạn, đó là cách duy nhất tạo thêm sự vững chắc cần thiết của mục tiêu, buộc bạn phải
thực hiện.

BÀI 15

Hãy tự tin vào bản thân, kể cả khi không ai tin bạn

Bạn còn nhớ câu chuyện về việc chạy một dặm chỉ mất bốn phút không? Con người đã và đang cố gắng đạt thành tích đó kể từ thời Hy Lạp cổ đại. Một câu chuyện dân gian kể rằng người Hy Lạp cho sư tử đuổi sau người đang chạy, để người đó chạy nhanh hơn. Họ cũng thử dùng sữa hổ, không phải loại có thể mua ở các cửa hàng thực phẩm dinh dưỡng, mà là sữa hổ thật sự. Vẫn không hiệu quả. Do vậy, họ kết luận đó là việc bất khả thi. Hàng ngàn năm sau con người vẫn tin như vậy. Khả năng chạy một dặm trong bốn phút là không thể xét về mặt thể chất. Cấu trúc xương không phù hợp. Sức cản gió quá lớn. Không đủ hơi trong phổi. Và hàng triệu lý do khác nữa.

Rồi một người đàn ông, một người bằng xương bằng thịt, đã chứng minh rằng các bác sĩ, các huấn luyện viên, vận động viên và hàng triệu triệu người đã thử và thất bại trước anh ta đều sai lầm. Điều kỳ diệu của những điều kỳ diệu, một năm sau khi Roger Bannister đạt kỷ lục bốn phút, ba mươi bảy vận động viên khác cũng đạt mức kỷ lục này, và năm tiếp theo nữa, thì ba trăm vận động viên đạt kỷ lục.

Vài năm sau ở New York, tôi đứng ở hàng đích của đường chạy số năm, chứng kiến cả mười ba vận động viên chạy đạt kỷ lục bốn

phút trên cùng một đường đua. Nói cách khác, vận động viên cán đích cuối cùng đã thực hiện được những điều không thể của vài thập kỷ trước.

Chuyện gì đã xảy ra? Chẳng có đột phá gì lớn trong khâu huấn luyện. Cấu trúc xương cũng không phát triển đột biến. Thứ đã thay đổi chính là thái độ.

Hãy nghĩ về người làm nghề cắt đá: Ông đập búa vào tảng đá hàng trăm lần vẫn chưa làm mẻ ra mảnh nào. Lần thứ một trăm lẻ một, tảng đá vỡ làm đôi. Rõ ràng tảng đá vỡ đôi không chỉ bởi lần đập búa cuối cùng, mà nhờ cả một quá trình trước đó. Bạn *có thể* thực hiện được mục tiêu nếu bạn đặt ra nó. Ai nói bạn không đủ cứng rắn, thông minh và chăm chỉ bằng những người khác? Chẳng vấn đề gì nếu người khác nói bạn không thể làm được. Thứ duy nhất quyết định chuyện này là niềm tin của bạn. Trước khi Bannister đạt thành tích kỷ lục, chúng ta đều tin vào các chuyên gia. Riêng Bannister tin vào bản thân… và thay đổi thế giới. Nếu bạn cũng tin vào bản thân, thì chẳng có gì mà bạn không làm được. Vì vậy đừng đầu hàng. Đừng bao giờ đầu hàng.

BÀI 16

Tìm hình mẫu cho mình

Sự thật là, chúng ta không phải là Bannister, không phải là người đầu tiên đạt kỷ lục. Một chính trị gia nổi tiếng đã nói, "người tiên phong luôn phải hứng mọi mũi tên."

Trong ngành kinh doanh nhà hàng, đừng bao giờ làm người khởi tạo ở một địa điểm mới. Một điểm kinh doanh nhà hàng thường cần tới ba hay bốn lượt thay đổi mới tạo được dấu ấn về địa điểm, về môi trường kinh doanh quanh đó.

Bí quyết ở đây là hưởng lợi từ Bannister mà không phải chịu tổn thương. Những người cũng chạy được một dặm trong bốn phút sau Bannister có khả năng thành công cao hơn nhiều, do đã có hình mẫu của Bannister chứng thực về khả năng đó.

Sau khi Bannister đạt kỷ lục, những người khác được tăng động lực cho kỷ lục này. Ai giúp bạn tăng động lực? Nếu xem xét thêm lý do tại sao bạn chỉ đạt đến những gì bạn nghĩ, thì vô số cơ hội mới đến khi bạn nghĩ đến việc làm theo một ai đó bạn khâm phục. Hãy quan sát và học theo tính cách đáng khâm phục đó. Đôi khi để được họ chấp nhận, bạn còn phải sống theo cách của họ. Và bạn cũng không hoàn toàn yếu thế hơn họ đâu, đến năm bốn mươi

tuổi, bạn sẽ phát hiện ra bố mẹ không phải những người hoàn hảo; Simon và Garfunkel[14] mới có lý: Joe DiMaggio đã chết và không thể sống lại. (Nếu bạn không nhớ được Simon và Garfunkel là ai, cũng đừng lo. Một ngày nào đó họ cũng sẽ sống lại).

Đừng ngừng tìm kiếm các hình mẫu lý tưởng. Bannisters và ngôi sao ở các lĩnh vực khác cũng không ngừng tìm kiếm hình mẫu cho họ, ngay cả khi chính họ là hình mẫu của những người khác. Họ tìm hiểu, học theo và cạnh tranh, thậm chí vượt qua cả hình mẫu của mình. Không chỉ thời ấu thơ. Họ liên tục thách thức bản thân tìm kiếm thử thách mới. Vượt qua được một hình mẫu, họ tiếp tục tìm đến những hình mẫu khác. Họ đạt đỉnh cao của chính mình và lại đặt ra đỉnh cao mới. Một cách tốt để đánh giá bản thân là tự tin vào bản thân, cố gắng đạt thành tích và phấn đấu theo kịp với thần tượng của mình. Hãy nhìn vào gương. Nếu bạn thích hình ảnh trong gương, đừng quên rằng bạn muốn có cảm giác ấy cả sáng mai rồi sáng ngày kia nữa.

BÀI 17

Hãy mơ mộng

Nếu sống ở các thành phố lớn như New York, thì bạn chỉ coi giải nhà nghề là điều hiển nhiên. Nhưng nếu ở Minneaple, không phải Big Apple, thì tham gia nhóm đóng vai trò cực kỳ quan trọng. Mất vị trí trong nhóm là mất đi nhận diện trong cộng đồng. Hai mươi nhăm năm trước, trước khi xảy ra cuộc khủng hoảng Calvin mà tôi có nhắc đến trong phần trước, Minneapolish và St. Paul lần đầu tiên đã phải lo lắng về khả năng mất đi hai thương hiệu liên đoàn thể thao là Minneso Twins và Minnesota Viking. Vấn đề là sân vận động; một cơ sở vật chất ngoài trời, đã vô cùng lỗi thời. Nâng cấp sân vận động không phải là một giải pháp tốt. Với đặc điểm mùa đông dài ở Minnesota, bất kỳ một cơ sở vật chất ngoài trời dù hiện đại tới mức nào, cũng hầu như bị bỏ không nửa cuối mùa bóng bầu dục và đầu mùa bóng chày.

Nếu vẫn muốn giữ đội bóng, chúng tôi cần một sân vận động mới.

Tôi luôn là một cổ động viên thể thao trung thành. Tôi không muốn phải quay lại ngồi trên ghế băng để cổ vũ đội bóng Park Board. Tôi cũng không đủ khả năng nuôi dưỡng một giấc mơ tuyệt diệu là mua một đội bóng.

Vì vậy, tôi làm việc để cứu các đội bóng bằng cách trở nên năng động hơn trong các hoạt động cộng đồng nhằm xây dựng một sân

vận động trị giá bảy mươi lăm triệu đô-la, và cuối cùng tôi trở thành chủ tịch phụ trách xây dựng sân vận động. Khi bắt tay vào công việc, tôi dự đoán sẽ mất khoảng một năm. Cuối cùng thì mất bảy năm. Bảy năm nhọc nhằn, lao đao và nhiều lúc chán nản. Hầu hết mọi việc đều thất bại. Từ khi bắt đầu khởi công đến khi hoàn thành sân vận động Hubert H. Humphrey Metrodome, tôi luôn có một giấc mơ. Tôi sẽ là người ném quả bóng đầu tiên. Không phải ông thị trưởng, không phải thống đốc bang, cũng không phải Joe DiMaggio, mà là tôi. Hàng nghìn lần tôi hình dung về giây phút đó. Và rõ ràng, tôi đã làm được.

Đó cũng là câu chuyện của tôi năm mười ba tuổi, mơ ước sở hữu một nhà máy. Đó cũng là câu chuyện nữa của tôi khi đã sở hữu nhà máy, ước mơ bán hàng cho khách hàng lớn nhất, thanh thế nhất trong thị trấn, và tôi đã đạt được. Trước đó, trong năm năm liền khi còn phải đội mũ, tôi để từ General Mills bên trong chóp mũ, để luôn nhìn thấy khi đội mũ vào đầu. Đó là cách tuyệt vời nhất tự nhắc nhở mình phải làm gì.

Tôi nhận ra rằng, mơ mộng, tưởng tượng về thành công nào đó là một trong những cách hiệu quả nhất để đạt được mục tiêu cá nhân.

Đó cũng là suy nghĩ của vận động viên trên sân bóng khi chuẩn bị sút bóng vào golf, chỉ trong ba giây đồng hồ, trước mặt sáu nghìn cổ động viên trên sân, ba mươi triệu khán giả trước màn ảnh ti vi, và trận bóng đang có tỷ số hòa.

Khi cầu thủ bắt đầu chạy để sút bóng, anh ta đã bắt đầu vẽ ra hàng triệu chi tiết trong đầu, về tình huống đã tưởng tượng tới hàng trăm lần… kể từ khi còn là một cậu bé… hình ảnh sút bóng thẳng vào golf. Những vận động viên thành công đều có một điểm chung: khả năng tưởng tượng. Dù khi đang hành động, họ vẫn nhìn thấy những việc xảy ra sau khi thực hiện hành động.

Con người tồn tại thường nhờ giấc mơ vào tương lai, tưởng tượng mình giàu có, khỏe mạnh và đầy sức sáng tạo.

Tôi từng thực hiện một nghiên cứu với những người sống sót trong một trại tập trung. Điểm chung của những người không chống lại được bệnh tật và đói khổ trong trại là gì? Tôi gặp một nhân chứng sống tên là Victor Frankl. Ông là một chuyên gia tâm thần học nổi tiếng người Áo trước khi bị Nazis ném vào trại tập trung. “Chỉ có một lý do duy nhất”, ông nói trong bài diễn thuyết của mình, “tại sao tôi ở đây ngày hôm nay. Cái gì đã giữ tôi lại với

cuộc sống. Những người khác đã mất hy vọng. Còn tôi thì vẫn mơ ước. Tôi mơ ngày tôi được đứng đây, nói cho các bạn biết tại sao, tôi, Victor Frankl, lại sống sót từ trại tập trung Nazi. Trước đó tôi chưa từng được đứng thế này, chưa nhìn thấy các bạn, chưa được nói chuyện với các bạn. Nhưng trong giấc mơ của tôi, tôi đã đứng, và nói những câu này hàng nghìn lần."

Hãy mơ mộng!

BÀI 18

Cách quảng cáo đơn giản nhất, rẻ tiền nhất và thường hay bị bỏ qua nhất

Bạn có bao giờ để ý có bao nhiều người ngẫu nhiên làm việc trên những tòa nhà cao tầng, hơn so với những người làm ở văn phòng một tầng.

Có bao nhiêu người vô tình nhìn ra ngoài cửa sổ lúc này hay lúc khác.

Hãy sơn tên, hoặc logo công ty bạn lên mặt trên các xe tải. Chi phí cho việc này gần như bằng không. Các nhà quảng cáo thường chi ra hàng đống tiền chỉ để nắm được một nhóm nhỏ khách hàng vùng nội thành. Trong một thế giới mà nhà quảng cáo tìm cơ may từ mặt sau phiếu mua hàng, vậy mà mặt trên của thùng xe tải lại bị bỏ qua. Chúng tôi đã làm việc này suốt bốn mươi năm, và cả vùng biết đến chúng tôi là công ty có tên trên thùng xe tải. Chẳng hiểu tại sao mọi người lại không làm như vậy.

Nào, hãy sơn lên thùng xe của các bạn đi thôi.

BÀI 19

Chỉ cho tôi người cho rằng mình tự làm được mọi việc, tôi sẽ cho bạn xem vụ mua bán nhanh chóng nhất thế giới

Tất cả những gì bạn cần làm chỉ là khiến anh ta nghĩ rằng đó là ý tưởng của anh ta.

Chương 3
Bài học về Đàm phán

BÀI 20

Hãy cười và nói "Không" cho tới khi chảy máu lưỡi

Không. Không.

Khi nói ra từ này, ngay hôm sau bạn sẽ ngạc nhiên với những thay đổi trong điều khoản hợp đồng. Năm 1986, một trăm ngân hàng ở Mỹ bị phá sản. Theo bạn thì bao nhiêu trong số đó là do đã nói Không với nhiều khoản cho vay hời.

Là người mua, bạn cần nhớ rằng người bán sẽ liên tục đánh giá bạn, để tiến tới thuyết phục. Thời gian luôn là kẻ thù của người bán, chứ không phải bạn. Càng trì hoãn quyết định, bạn càng có nhiều thời gian sử dụng tiền, kiểm soát kỹ hơn các điều khoản mua bán, và nhờ đó các điều khoản sẽ trở nên có lợi hơn với bạn. Do đó, người bán thường ngầm đặt hợp đồng theo hướng mua ngay. Họ không muốn phải tiếp tục chỉnh sửa hợp đồng theo hướng có lợi hơn cho bạn.

Bạn cần chú ý đến người bán từ khi họ đánh giá bạn, và cũng cần đánh giá ngược lại họ.

Nhiều năm trước, khi còn chưa có mô hình người quản lý chuyên nghiệp, tôi làm ông bầu không công cho một cầu thủ bóng bầu dục, một trong mười cầu thủ vĩ đại nhất, anh ta tên là I.C. Anderson, hay còn gọi là "Người băng", hoặc "Người chăm sóc". Những cách gọi đó đều thể hiện rõ nét đặc trưng của anh ta: cung

cấp dịch vụ phẫu thuật chỉnh hình, với khả năng ghép nối tối ưu những thách thức lớn trong nghiệp vụ. Sau vòng một, cả hai đội bóng Toronto Argonauts thuộc Liên đoàn bóng bầu dục Canada và Baltimore Colts thuộc liên đoàn bóng bầu dục Mỹ (thương hiệu này sau đó chuyển sang Indianapolis vào giữa những năm 1980) đều muốn mua anh ta. Khi đó I.C. là một trong chín cậu bé được mua – một đứa trẻ da đen nghèo khổ chưa từng được chạm tay vào một đồng xu nào. Tôi rất muốn ký kết được hợp đồng tốt nhất cho cậu, và cố gắng tạo nên một cuộc đấu giá giữa hai đối thủ, John Bassett phía Toronto và Carroll Rosenbloom phía Baltimore. Bassett là ông chủ thành công của tạp chí *Toronto*, và Rosenbloom thì thành đạt trong kinh doanh và thể thao. Cả hai tương đồng nhau ở sáu điểm. Họ giàu có, quyết liệt và không khoan nhượng; rất giàu, cực kỳ quyết liệt và tuyệt đối không khoan nhượng. Tôi thực sự bối rối với cậu bé.

Tôi để Rosenbloom biết chúng tôi tới Toronto trước. Chúng tôi tới gặp Bassett và nhận được lời mời gọi rất hấp dẫn từ ông ta. Nhưng lúc đó, mọi giác quan, mọi tế bào trong cơ thể tôi đều thôi thúc tôi rời khỏi đó để tới Baltimore. "Cảm ơn ngài Bassett. Chúng tôi sẽ cùng cân nhắc về lời mời hào phóng đó, và sẽ báo lại để ngài biết", tôi đáp.

Bassett cười nhếch mép, nhắn nhủ: "Hãy chú ý một điều, là đề xuất của tôi chỉ có hiệu lực khi các anh còn ngồi trong phòng này. Ngay khi các anh rời khỏi đây, tôi sẽ gọi ông Rosenbloom và báo cho ông ta biết chúng tôi không còn cần đến các anh nữa."

Tôi đứng đó hai phút, cảm giác chân mình muốn khuỵu xuống, sau đó đề nghị ông ta để chúng tôi được trao đổi riêng trong phòng bên cạnh. Đề nghị được chấp nhận.

Tôi kéo I.C. tới bên cửa sổ và thì thầm để không bị lọt tiếng vào chiếc micro mà tôi chắc là đang được giấu đâu đó tại chiếc bàn kê giữa phòng: "Chúng ta cần kéo dài thời gian và tới Baltimore ngay lập tức. Hãy giả vờ là anh đang bị đau đầu và không thể chịu được áp lực. Hoặc tôi sẽ nói với ông ta rằng tôi cần về Minneapolis để trao đổi thêm về công việc."

I.C. nhìn tôi như thể chính tôi mới là người bị thần kinh. Số tiền lớn như vậy, và tôi thì đang chơi trò chơi với tương lai của anh ta. Nhưng với bản chất Mỹ hoàn toàn, chúng tôi quyết định ra đi với lý do cần thỏa thuận thêm về công việc.

"Ngài Bassett thân mến, tôi thực sự cần quay về Minneapolis để

thỏa thuận thêm về công việc. Tôi đã nghĩ nhiều về việc này rồi, và sẽ thông báo lại với ngài về quyết định của chúng tôi vào ngày mai."

Bassett tiến tới cái điện thoại. Liệu ông ta có gọi Rosenbloom? Không, ông ta gọi cho cô thư ký. "Còn chiếc nào rảnh trong ba chiếc máy bay của tôi không? Bố trí một chiếc để đưa ông Mackay và I.C. về Minneapolis." Ba chiếc máy bay! I.C. thở hổn hển sau vai tôi, và chân tôi lại muốn khuỵu xuống. Lời nói dối trơ tráo của tôi đã bị bắt phát hiện. Có vẻ như chúng tôi chỉ còn một cách duy nhất.

"Thưa ngài Bassett, không cần mất công gọi điện tới Baltimore nữa. Chúng tôi từ chối lời đề nghị của ngài.", tôi nói.

I.C. nghĩ rằng tôi bị điên, dĩ nhiên rồi, chính tôi cũng nghĩ vậy. Nhưng nó lại hiệu quả. Ngày hôm sau, chúng tôi tới Baltimore và ký hợp đồng với Carroll Rosenbloom, thỏa thuận những điều khoản tốt hơn nhiều so với lời mời từ Bassett. I.C. chơi cho đội Baltimore mười năm, hai lần tham gia Super Bowls, và khi Carrol Rosenbloom bán lại thương hiệu Baltimore cho Los Angeles Rams, cầu thủ duy nhất ông mang theo tới California chính là I.C. Anderson.

Tôi đã học được hai bài học quan trọng nhất mà người đàm phán nào cũng cần. Một là, cần chuẩn bị để sẵn sàng nói KHÔNG. Không ai phá sản vì từ chối quá nhiều. Hai là, công cụ mạnh nhất trong mọi cuộc đàm phán là thông tin. Kịch bản mà Bassett dựng lên để Anderson phải ký trước khi rời khỏi phòng chỉ vì một lý do: ông ta biết rõ hơn tôi nhiều về lời mời hậu hĩnh hơn từ Rosenbloom. Tôi đã may mắn. Bản năng đã mách bảo tôi rời bỏ căn phòng đó mà không ký hợp đồng. Bản năng lúc đó đúng, nhưng về lâu dài, không phải lúc nào nó cũng mách bảo đúng.

BÀI 21

Tìm những người mua "giả"

Giả sử bạn đang cần mua một ngôi nhà, một doanh nghiệp,... hay một món hàng giá trị lớn kiểu như vậy.

Vấn đề khó nhất là xác định giá thực của món đồ đó với người bán, và đây cũng là vấn đề lớn khi giá nhà trung bình hiện nay là 244.000 đô-la, trong khi giá căn hộ trung bình ở Manhattan hiện trị giá tới hàng triệu đô-la.

Có một cách.

Hãy tạo nhiều bản sao người mua với bạn. Thuê một người mua giả, hoặc một người giống bạn.

Ở Los Angeles có một người sống bằng nghề này, và có lẽ có nhiều ở khắp nơi. Nếu không tìm được, bạn hãy nhờ người mua giả cho mình. Một luật sư hay kế toán sẽ rất phù hợp.

Coi như chúng ta đang đi mua nhà. Người mua giả của bạn sẽ tới gặp người bán và hỏi giá. Người bán ra giá 489.000 đô-la. Người mua giả này liền đút tay vào túi, lấy ra tập séc và viết ngay một tấm séc giá trị thấp.

"Tôi có thể quyết định mua ngay với giá 375.000 đô-la."

Bằng cách này, chúng ta sẽ bắt đầu biết hướng giá thực từ phản ứng của người bán, bực bội và dừng luôn giao dịch, hoặc là tiếp tục thương lượng. Vì với những người bán là chủ nhà, họ sẽ nghĩ rằng họ đang từ bỏ một vương miện đá quý (ngôi nhà) nên nếu người đóng thế của bạn không đạt được mục tiêu, coi như bạn cũng bị hất cẳng khỏi vụ mua bán dù chưa hề nhúng vào chỉ một ngón chân.

Còn nếu người bán nổi giận và dừng ngay giao dịch thì nghĩa là giá của ngôi nhà lúc đó phải là 489.000 đô-la.

Nếu bảy trên mười lần, người bán gặp bảy khách mua nhà khác nhau, xem xét ngôi nhà cẩn thận rồi thương lượng giá thì người bán sẽ ngay lập tức xem lại giá, giả sử hạ giá còn 440.000 đô-la, và bạn thì biết rõ hơn mức giá yêu cầu của họ. Hoặc người bán bắt đầu nao núng. Với bất cứ dấu hiệu do dự nào từ người bán, bạn đều có thêm thông tin về giá yêu cầu của anh ta, nhiều hơn lượng thông tin anh ta biết về bạn,... vì trước đó anh ta chưa từng gặp bạn. Bạn đã bắt đầu tận dụng được lợi thế của phương tiện chủ đạo trong các phương tiện đàm phán: thông tin.

Bước tiếp theo là đợi một tuần, rồi lại cử đến một người mua giả khác, xử lý theo hướng khác đi một chút. Chủ nhà có thể đưa ra mức giá cao hơn với những điều khoản không khả thi, hoặc cũng có thể đưa ra mức giá thấp hơn. Tôi sẽ trả nhiều hơn nếu bạn đưa cho tôi đề mục các điều khoản.

Người mua giả lần này sẽ lấy thêm thông tin của người bán x, và khắc sâu vào đầu người bán mức giá thấp mà nhiều người mua đã mặc cả.

Nếu muốn tiếp tục tiến hành giao dịch, bạn không chỉ cần sáng suốt về mức giá thực, làm cho người bán nghĩ về mức giá thấp hơn mức đã công bố, mà bạn còn cần đến đúng thời gian vui vẻ của chủ nhà và trung hòa giữa mức giá từ người bán với mức mặc cả thấp của những người được cử đến trước đây.

Cách làm này rất hiệu quả với tôi khi mua lại từ đối thủ cạnh tranh. Lúc tham gia vào vụ mua bán, tôi không chỉ biết về giá thực, mà còn biết tất cả số liệu, tài chính, lịch sử và công việc của họ. Cách này không phải lúc nào cũng hiệu quả, nhưng chỉ cần nó hữu ích một lần trong đời, thì bạn cũng đã có lợi. Điều tôi luôn nghi ngờ – nhưng không phải con số 35% – điều mà đã lấy đi một năm của tôi, đối thủ cạnh tranh lớn nhất của họ, đã buộc họ tiết lộ thông tin khi tôi bắt đầu đối phó trực tiếp với họ.

BÀI 22

Không có gì gọi là "Đã hết hàng" cả

Ngày nay, mọi người thường đặt phòng khách sạn trực tuyến. Không có phương thức nào tiện lợi hơn phương thức này đối với những nhu cầu hàng ngày. Máy tính dần dần thay thế chức năng của các công ty du lịch.

Nhưng cũng có những nhu cầu phát sinh ngoài những nhu cầu hàng ngày, khi bạn đột nhiên muốn đặt phòng tốt nhất ở nơi hoành tráng nhất như Acapulco hay St. Martin một tuần trước lễ Giáng sinh. Thực tế là ngày càng khó đặt, vì không còn nhiều công ty du lịch để bạn có thể dựa dẫm. Bạn cũng cần biết luật chơi đã thay đổi. Đầu tiên bạn cần gọi tới Mexico hoặc Caribbean (chú ý là bạn cần gọi đến đúng khách sạn, thay vì gọi đến tổng đài 800 rồi một người trực tổng đài ở đó lại nối máy cho bạn tới Bombay hay Dublin). Hãy hỏi người phụ trách đặt phòng hoặc giám đốc khách sạn nơi bạn muốn đặt phòng. Lấy tên người đó. Rồi nói với họ: "Ông có năm trăm phòng, năm trăm người đặt chỗ. Tôi biết, và ông cũng biết, sẽ có một người nào đó trong số năm trăm người này thay đổi kế hoạch. Ai đó sẽ bị ốm, hoặc có người không thể đến nghỉ ngơi vì công việc bận. Dù thế nào đi nữa, chuyện đó chắc chắn sẽ xảy ra trong số năm trăm khách đặt phòng của ông. Chúng ta chỉ chưa biết chính xác đó là ai thôi. Vì vậy điều mà tôi đề nghị, không phải là giữ một phòng cho tôi, mà hãy cho tôi lên đầu trong danh sách chờ đợi. Vì chắc chắn là sẽ có chỗ trống nên tôi sẽ gửi tiền đặt cọc trước, và ông cũng phải đảm bảo là khi thu tiền, hãy gọi cho tôi về chỗ trống, tôi sẽ đến và sẽ nhớ đến ông vào hàng trăm dịp khác nữa." Sau đó để lại tên và số điện thoại của

bạn, cúp máy và chuyển tiền đặt cọc. Họ sẽ gọi lại cho bạn.

BÀI 23

Đến thăm chủ ngân hàng của bạn

Đến thăm chủ ngân hàng giúp bạn thu được một danh sách các kinh nghiệm xương máu. Tiết lộ toàn bộ thông tin để kiểm tra tình trạng tài chính là đưa ra trước một ống nội soi có cảm xúc, mà không một ngân hàng gần gũi nhất nào có ý định thay đổi. Có lý do để buổi gặp này cần được diễn ra tại chính địa phận của chủ ngân hàng, một nơi được thiết kế như là một ngôi đền thương mại. Để chúng ta không quên, tiền là một đối tượng cần được xem xét rất nghiêm túc.

Nhưng chủ ngân hàng là những người có sản phẩm cần bán. Đó là tiền. Đó là sự lãng phí tài sản. Khi tiền dưới dạng trái phiếu, dù ở đâu và vào lúc nào, khi không được cho vay thì nó vẫn mang lại lợi nhuận 1,6%. Nếu được đầu tư vào tài sản hay ô tô thì nó sẽ mang lại lợi nhuận ít nhất là gấp đôi mức đó. Kể cả với mức lãi suất mặc định 205% – mức của ngân hàng tệ nhất – thì họ vẫn kiếm được nhiều hơn khi cho vay, còn hơn là không cho vay. Và đây là cách mà một nhà tư bản kếch xù Đức đã đàm phán với chủ ngân hàng của ông ta.

Herr Schwan, nhà tư bản kia, đã bước vào tuổi bảy mươi, nhưng rất năng động trong kinh doanh. Ông biết rằng con trai mình, một nhà kinh doanh bất động sản, đang bị lụt trong một dự án khu căn hộ. Schwan không muốn rót tiền của mình vào. Ông quyết định đi vay. Ông yêu cầu viên kế toán sắc sảo của mình, Frau Hoffman, hẹn gặp với chủ ngân hàng Herr Wittman. Schwan đã làm đủ bài tập. Ông chọn ngân hàng phù hợp, thời điểm phù hợp và người chủ ngân hàng phù hợp. Ông biết Wittman có hai niềm đam mê: tennis và opera.

Khi cuộc gặp mở đầu với những câu chuyện truyền thống, thì Schwan, trước đó chưa bao giờ là người nói nhiều, bắt đầu nói liên tục. Đầu tiên là về tennis – ông đã từng tham gia giải Wimbledon một lần vào năm 1931, vòng một. Một trận đấu bị lãng quên từ lâu, giờ được nhắc đi nhắc lại. Tiếp theo là opera. Những nét đặc sắc của bốn chương của lễ hội Wagner[15] ở Bayreuth được nhắc lại. Đồng hồ điểm 5 giờ, đã đến giờ những nhân viên xuất sắc của ngân hàng dọn dẹp bàn làm việc để về nhà. Herr Wittman, người luôn đề cao việc dọn bàn sạch sẽ, bối rối cầm đến hồ sơ của Schwan trên bàn. Ông cần đạt được thỏa thuận với Schwan chiều

hôm đó, và đã có thể báo cáo với cấp trên trong cuộc họp thường lệ vào sáng thứ hai hàng tuần. Nhưng Herr Schwan thì vẫn cứ từ từ.

Năm giờ mười phút, Herr Schwan đứng lên khỏi ghế, nhìn đồng hồ và khẳng định ông thích cuộc nói chuyện này, nhưng cần phải đi có chút việc. Wittman giúp ông lấy áo khoác, nhưng phải đến khi Schwan và Hoffman quay lưng lại, tiến về phía thang máy thì từ đầu tiên về mục đích của cuộc gặp mới được người chủ ngân hàng thốt ra.

"Ông muốn trao đổi về khoản vay thế chấp, phải không Schwan?", Wittman bắt đầu.

"Vay thế chấp? Ông hẹn với ông ta là tôi đến gặp để vay tiền ư, Hoffman?", Schwan trả lời. Chắc chắn câu chuyện này là ý tưởng của Frau Hoffman.

Schwan chưa lúc nào đề cập đến khoản vay cả. Wittman đưa ra chủ đề, và câu chuyện diễn tiến để Wittman tiếp tục đưa ra lời mời chào. Và lời mời chào đã được đưa ra khi họ vẫn đang đứng ở cửa thang máy.

Lãi suất sẽ ở mức 6,18%. Ngân hàng thường tính lãi ít nhất là 7%. Và các điều khoản thì vô cùng ưu đãi.

"Tôi nhớ chi tiết thương vụ này", người con trai khác của nhà tư bản Đức kể lại, một người cũng không muốn tham gia vào vụ đầu tư có độ an toàn không cao đó. "Vì rõ ràng là cha tôi, dù diễn xuất sắc vai trò của một ông già đã mất trí, vẫn kể lại từng chi tiết không chút nhầm lẫn."

Thực tế, đúng là đã mất trí.

Đừng quên rằng, bất chấp mọi rào cản tâm lý họ gây ra, ngân hàng vẫn là người bán, và bạn là người mua. Họ không phải là người bán hàng tận nhà, nhưng cũng không có nghĩa là bạn cần phải thuyết phục họ giao dịch với bạn. Đó là việc của họ, chính họ mới phải thuyết phục bạn. Hãy để họ làm đúng phận sự, và bạn sẽ có một thương vụ thành công.

BÀI 24

Công cụ quyền lực nhất cho một cuộc đàm phán thành công là khả năng rời bỏ bàn đàm phán mà không cần đến bất cứ thỏa thuận nào

Herr Schwan đã chứng minh rằng hành động bỏ đi khỏi cuộc đàm phán không chỉ xảy ra khi bạn không còn muốn thương thuyết. Đôi khi đó chỉ là cách để làm cho giao dịch diễn ra theo hướng bạn muốn.

Nếu bạn bắt buộc phải đạt được giao dịch đó thì việc cần làm duy nhất là kiểm soát tâm lý của chính mình.

Lấy ví dụ với các mối quan hệ quốc tế, việc bị lừa khi đàm phán hiệp ước được coi là cái giá phải trả của xã hội tự do. Lý do khiến các nước dân chủ thất bại khi đàm phán với các chính thể chuyên chế, là bởi họ mang theo thái độ của dân chúng trong hành trang đàm phán – và dân chúng thì luôn đánh đồng thành công của cuộc đàm phán với việc đạt được thỏa thuận, bất kể kết quả thỏa thuận là như thế nào.

Do đó khi các nhà làm luật nước ngoài được vận động tham gia vào đàm phán, thất bại của chúng ta đã rất rõ ràng vì phía đối tác biết rõ rằng, chỉ cần họ từ chối những điều khoản bất lợi là thỏa thuận sẽ được ký theo hướng họ mong muốn. Với dân chúng, lý do là người đàm phán đã mất đi cơ hội quan trọng nhất.

Vyacheslav Molotov, Bộ trưởng ngoại giao lâu năm của liên bang Xô Viết cũ là người kiểm soát kỹ năng này rất tốt, tới mức được gọi là "Người chân sắt".

Nhiều thứ đã thay đổi. Một ví dụ là đình công không còn được tự động giải quyết về mặt công đoàn. Dù cuộc đình công của những kiểm soát viên không lưu đã chứng minh điều đó vào năm 1981, nhưng phải đến cuộc đình công của những người đóng gói thịt Hormel vào năm 1986 và hai cuộc đình công khác của Hội liên hiệp Công nhân ngành ôtô Mỹ (UAW) chống lại giới chủ tham lam những năm 1990 mới thuyết phục được hết những người chậm thay đổi.

Trong chính sách ngoại giao, chúng ta không còn nhượng bộ với những đòi hỏi nữa. Chúng ta đều tỉnh táo, sẵn sàng bỏ đi khi thỏa thuận không được như ý.

Đừng để thông điệp về thất bại ám ảnh bạn: Dù đàm phán về công việc, về một cuộc thôn tính hay giao dịch bất động sản, thì đừng tự lừa dối bản thân khi tin rằng chỉ vì vấn đề có thể thương lượng được thì nó phải được đàm phán.

Gần đây tôi đã có dịp vận dụng chính bài học này. Năm đối tác cùng liên kết với nhau trong một thương vụ bất động sản, xây

một khách sạn lớn ở Chicago. Hai ngày trước khi ký thỏa thuận về tài chính và ngân hàng chuẩn bị cấp thư tín dụng thì một trong năm đối tác –một kiến trúc sư – bỏ cuộc do mâu thuẫn về phần tiền vay được dùng cho phần việc của anh ta. Họ liên hệ và mời tôi tham gia với những điều khoản hấp dẫn và gia hạn cân nhắc là hai mươi tư giờ. Hết thời hạn, tôi nói: "Cảm ơn các ông về lời mời hấp dẫn, nhưng tôi chưa quyết định tham gia" rồi ra về. Ngay hôm sau, một ngày sau thời hạn suy nghĩ hai mươi tư giờ đó, điện thoại của tôi réo vang, và lời mời trở nên hấp dẫn hơn nhiều, gồm bảo hiểm của một công ty tài chính xếp hạng 400 trên *Forbes*, loại bỏ toàn bộ rủi ro với tôi.

Thỏa thuận thường sẽ không xấu đi khi bạn rời khỏi bàn đàm phán.

Nhớ là rời khỏi bàn đàm phán và áp dụng thành thạo bài học này. Bạn sẽ có cơ hội quay lại đó với những điều khoản có lợi hơn.

BÀI 25

"Gọi cho ông Otis"

Bạn nói là sẽ không được tham gia đàm phán trong hiệp ước về hạn chế vũ khí hủy diệt hàng loạt, hay xử lý vấn đề bất động sản của công ty, hoặc hợp đồng lao động? Không vấn đề gì. Vẫn có nhiều cuộc thương lượng khác để bạn phát huy bản thân và khả năng tỉnh táo, sẵn sàng rời bỏ luôn là mấu chốt của chiến thắng.

Có một mẹo cổ xưa trong ngành kinh doanh ô tô, là "Gọi cho ông Otis". Khách hàng đến và vô cùng ngạc nhiên khi được mời bán lại xe cũ với mức giá cao, rồi tiếp tục được ưu đãi giá khi mua xe mới. Ông ta đi xem xét một vòng, thấy không thể bỏ lỡ cơ hội này,quay lại chỗ người bán hàng với những đề xuất mới quá đáng hơn.

Người bán ghi lại các đề xuất của ông ta, để ông ký tắt vào đó. Rồi làm như ngẫu nhiên, anh hỏi ông ta giá chào hàng từ những người bán khác. Lúc này, khi đang rất phấn khích về chiến thắng sắp đạt được, vị khách này để lộ tài sản giá trị nhất ông ta có để đàm phán: thông tin – giá của người bán khác.

"Chúng ta chỉ còn một việc", người bán hàng nói. "Giám đốc bán hàng của chúng tôi chắc chắn sẽ chấp nhận đề xuất của ông. Tôi sẽ gọi ông ta ngay đây." Người bán hàng hét vào máy liên lạc nội bộ "gọi cho tôi ông Otis… gọi cho tôi ông Otis". Dĩ nhiên là chẳng có ông Otis nào cả. Có giám đốc bán hàng, nhưng tên là Smith hoặc John hoặc gì đó cơ.

Otis là tên một hãng sản xuất thang máy và ngành thang máy đang đi lên. Giám đốc bán hàng đến, kéo người bán ra khỏi căn phòng và để ông khách ngồi chờ, rồi lát sau người bán quay lại thông báo rằng ông Otis không chấp nhận đề nghị, thậm chí còn tăng giá lên, bằng với giá của những nhà cung cấp khác đã chào mời. Bạn có thể vặn lại rằng, ông khách hàng này hoàn toàn có thể bỏ đi cơ mà.

Vì ông khách này đã đặt quá nhiều cảm xúc vào việc đạt được thỏa thuận; ông ta đã chọn chiếc xe mới, chiếc xe bọc thảm xanh và đỏ, đang đậu ngay giữa phòng trưng bày và chỉ đợi ông ta lái về nhà. Khi ông ta đang trao đổi với người bán hàng thì vợ ông ta đã ngồi vào ghế lái, còn đứa con thì đang nhảy nhót trên ghế. Ông ta đã thông báo với tất cả đồng nghiệp về thỏa thuận sắp đạt được.

Nếu quyết định không mua xe nữa, ông ta sẽ phải bắt đầu lại từ đầu, đứa con sẽ khóc, còn đồng nghiệp sẽ cười cợt ông ta.

Vì vậy, giá 1.470,5 đô-la có đáng gì so với mức giá 30.000 đô-la? Chỉ phải trả thêm trong vài tháng. Đây là nước Mỹ, ông bạn ạ. Cảm ơn ông và chúc ông một ngày tốt lành, và đây là phiếu thanh toán. Vị khách hàng ký vì ông ta không thể bỏ đi được nữa, còn bạn thì có thể. Nếu bỏ đi, bạn sẽ có thể mua xe với giá thấp hơn trong tình huống kinh điển này.

BÀI 26

Điều khoản quan trọng nhất trong mọi hợp đồng lại là một điều không nằm trong hợp đồng

Đó là, cần giao dịch với người thật thà.

Điều khoản quan trọng thứ hai là có quyền xem xét mọi sổ sách, gồm cả sổ sách thuế, báo chí, v.v… liên quan đến hợp đồng. Khi đã có điều khoản này, bên có ý định lừa đảo thường sẽ không làm thế nữa.

BÀI 27

Đồng ý để giảm bất đồng

Đôi khi bạn gặp phải người thiếu chuyên nghiệp, nói rằng không cần hợp đồng và "lời của anh là đáng tin rồi". Có thể, lời của bạn đáng tin, nhưng của anh ta thì không.

Tôi đã rút ra được một bài học đáng nhớ qua những chuyện như

vậy. Tôi từng tuyển dụng một anh chàng và thỏa thuận chỉ bằng cái bắt tay. Anh ta đồng ý sẽ không bỏ việc trong vòng hai năm. Sau một năm, nhận được lời mời ưu đãi hơn, anh ta bỏ đi. Lúc đó anh ta bao biện rằng anh ta nhớ chúng tôi thỏa thuận chỉ một năm thôi. Làm thế nào tôi chứng minh được là anh ta nhớ nhầm? Không thể. Bây giờ khi làm việc với những người kiểu này, tôi sẽ gửi ngay một bức thư trong cùng ngày hôm đó và đề cập:

1. Rất cảm ơn về sự nhã nhặn của anh ta và

2. Ghi rõ điều khoản thỏa thuận: "Theo như những gì đã thỏa thuận, tôi đồng ý…"

Tôi không yêu cầu xác nhận (dù để xác nhận thư đó đã đến tay người kia). Đó chỉ là một bức thư nhẹ nhàng, thân thiện – và là một bằng chứng hữu ích cho những thay đổi sau này.

BÀI 28

Càng bắt bạn đợi lâu nghĩa là họ càng muốn giao dịch với bạn

Đây không phải ý kiến của cá nhân tôi; tôi đọc được điều này trong một bài báo trên tạp chí *New York Times* vài năm trước. Người phát biểu câu này biết rõ anh ta đang nói về cái gì. Anh ta là Leslie H. Wexner, Chủ tịch của Limited Brands có ba nghìn tám trăm cửa hàng bán lẻ và sáu thương hiệu bán lẻ, trong đó có Victoria's Secret. Anh ta lấy dẫn chứng bằng câu chuyện về Meshulam Riklis, người đã tạo nên sự hùng mạnh của tập đoàn Rapid American Corporation. Họ sắp xếp một cuộc đàm phán tại văn phòng của Wexner. Wexner mua và Riklis bán. Riklis đến cùng cô vợ Pia Zadora, giải thích lý do là vợ anh muốn mua đồ cổ. Bất kỳ ai mắc những rắc rối lớn đó đều cố thể hiện cho bạn thấy anh ta thiếu nhiệt thành với việc bán đi một món đồ đáng giá hơn nhiều so với giá trị anh ta thừa nhận. Càng cố gắng che giấu niềm háo hức được bỏ bớt gánh nặng, anh ta càng phải đặt nó dưới một tấm chăn lớn. Wexner đã đạt được giao dịch thuận lợi hơn mong đợi.

Tôi cũng đã trải qua một kinh nghiệm tương tự. Là người dẫn đầu phái đoàn thương mại sang thăm Trung Quốc, tôi chịu trách nhiệm nghiên cứu thực hiện ấn phẩm quảng cáo sao cho thật lịch sự và cầu kỳ để giới thiệu với đối tác. Những ấn phẩm quảng cáo này được làm rất đẹp, bìa da xanh, có nội dung giới thiệu năng lực và thành tựu của từng thành viên trong đoàn. Tôi rất tự hào về những cuốn quảng cáo này, tin rằng đó đúng là những thông tin

họ cần và muốn tặng họ, nhưng người chủ trì buổi họp lại nói: "Đừng lo, chúng tôi sẽ chuyển đến họ đúng lúc." Thời điểm "đúng lúc" đó không đến do đối tác Trung Quốc tỏ ra không hề quan tâm đến cuốn sách. Tôi không hiểu được tại sao họ không thèm liếc mắt tới nó. Cuối cùng tôi đành làm như vô tình để quên lại trên ghế sau buổi thảo luận. Rồi năm phút sau quay lại lấy, tôi thấy họ đang đọc nghiến ngấu, xôn xao bàn tán trao đổi rất vui vẻ.

Người Liên Xô cũ rất giỏi kéo dài sự việc làm đối tác kiệt sức rồi bị loại. Trong một nghiên cứu về tập đoàn Rand, Thane Gustafson viết về thỏa thuận Đông Tây, mà cuối cùng tạo nền móng cho thỏa thuận về đường ống dẫn gas như sau:

"Một người điều hành công ty Tây Âu cung cấp gas hồi tưởng lại sự việc vào năm 1974: 'đêm cuối cùng trong chuyến đi thất bại tới Moscow, chúng tôi rầu rĩ ăn tối ở nhà hàng Arbat. Đột nhiên vào lúc mười một giờ, Osipov (một nhà đàm phán người Nga) bước vào, trưng dụng một phòng riêng, và ngay tại đó, chỉ qua vài giờ ngắn ngủi buổi sáng, chúng tôi chốt được hợp đồng.'"

Hãy chú ý đến người tới trễ. Nếu quá đề phòng, bạn có thể hiểu sai ý định của người kia, và bỏ lỡ giao dịch có lợi. Giả vờ khác biệt hoặc vô tâm không chú ý đến giờ giấc chỉ là cách mà những người đàm phán sắc sảo thường áp dụng để làm bạn tin rằng anh ta không quan tâm tới giao dịch.

BÀI 29

Chỉ đốt cầu khi đã bơi rất giỏi

Thông lệ trả chậm của những người kinh doanh bất động sản giờ đây chỉ còn trong truyền thuyết. Nhưng tôi biết một người vẫn có thể lợi dụng được lợi thế này. Quý ông này – ta hãy gọi là Bob, là con trai một người bán sữa. Ông làm ăn phát đạt trong ngành vận tải và cuối cùng sở hữu một thương hiệu thể thao hạng nhất ở cả hai bờ Đông Tây. Ông rất nhanh trí, mua thương hiệu thể thao đầu tiên ở Trung Tây, rồi lặng lẽ mua rẻ tiếp một trạm phát sóng FM đang mờ nhạt ở bờ Tây. Tiếp đó, ông bất ngờ chuyển toàn bộ thương hiệu tới bờ Tây và lên kế hoạch phát sóng các trận đấu trên trạm phát sóng mới này. Động thái này không chỉ phục hồi một thương hiệu đang thất bại, mà còn nhân lên giá trị của trạm phát sóng. Một mũi tên trúng hai đích.

Bob còn sở hữu một chuỗi khách sạn. Một công ty bảo hiểm lớn hiện đại ở New York giữ quyền cầm cố một khách sạn hạng nhất

trong chuỗi. Vào ngày thứ sáu, công ty bảo hiểm nghi ngờ và bực bội sau nhiều năm chịu đựng những khoản trả chậm hoặc không trả, cử một đại diện đến gặp Bob. Người đại diện dũng cảm đó tiến vào phòng Bob, ném xuống bàn một tập văn bản luật, thông báo rằng cho đến thứ hai, công ty bảo hiểm sẽ tiếp quản và điều hành khách sạn.

"Được thôi", Bob nói, "nhưng anh định cho khách đỗ xe ở đâu?"

"Còn ở đâu nữa ngoài bãi đỗ xe phía sau khách sạn", đại diện công ty bảo hiểm trả lời.

"Không được", Bob nói, "anh không thể đỗ xe ở đó. Tôi sở hữu bãi đỗ xe. Ngay khi anh tiếp quản khách sạn, một hàng rào cao hai mét rưỡi sẽ được dựng lên quanh bãi đỗ xe, và nếu anh chưa thấy, thì không có bãi đỗ xe đủ tiêu chuẩn sử dụng nào trong vòng bán kính ba con phố đâu".

Cuối cùng, công ty bảo hiểm New York đành quyết định sống chung với thông lệ trả chậm của Bob.

BÀI 30

Ra quyết định bằng trái tim, bạn sẽ nhận về bệnh đau tim

Theo những thông tin trong cuốn sách, chắc các bạn đều rõ tôi luôn đam mê thể thao. Tôi cũng thích quản lý. Vì vậy vài năm trước, tôi gần như bị đặt vào tình thế bắt buộc phải ký hợp đồng sở hữu một câu lạc bộ thể thao chuyên nghiệp, trong một môn hoàn toàn mới.

Sự việc là: Năm 1971, một nhóm những nhà kinh doanh thành đạt cùng họp bàn, đưa ra một khái niệm thể thao mới, Liên đoàn Bóng rổ Quốc tế - IBL.

Giao tiếp quốc tế là chuyện đơn giản. Thời đại "Ngôi làng toàn cầu" theo cách nói của Marshall McLuhan[16] đang bắt đầu. Thể thao là biểu tượng cho sự khỏe khoắn, dẻo dai của tình hữu nghị quốc tế. Và tôi nằm trong số đó, cố gắng sáng lập những môn thể thao toàn cầu cho Trái đất.

Kế hoạch là mang mô hình NBA sang áp dụng cho môn bóng rổ, bắt đầu từ châu Âu và Trung Đông… rồi phát triển ra bốn phương. Hãy tưởng tượng, từ Samoa tới Smolensk, thế giới kết nối trong một vòng tròn nhờ môn bóng rổ.

Giai đoạn một là xây dựng thương hiệu ở tám thành phố: Rome, Amsterdam, Madrid, Munich, Tel Aviv, Sans-serif, Brussels và Dusseldorf. Tôi được phân công phụ trách tại Dusseldorf, và tôi đã tưởng tượng một chuyến đi tới Đức – ăn món súp wurst, nhấm nháp bia Altbier[17] và đi dạo trên con phố Konigsallee sang trọng của Dusseldorf, tưởng tượng mình là Baron của châu Âu với môn bóng rổ.

Đến lúc quyết định, người tổ chức nhóm họp các thành viên tại một hội trường lớn ở Houston. Chúng tôi cùng uống rượu và ăn tối trong bầu không khí quốc tế trang trọng. Có vé vào cửa, có đèn nhấp nháy và micro ở mọi nơi. Đó được coi như là buổi bàn thảo về sự kết hợp giữa Hội đồng Bảo an Liên Hợp Quốc với môn bóng bầu dục trong trường đại học.

Có nhiều bài diễn thuyết, cũng như trò chơi ném vòng. Có nhiều cam kết về thành công và lợi nhuận. Sau đó lại là bẫy, một cái bẫy đã quá quen thuộc trong các bữa tiệc tối quyên góp quỹ trước đây. Mức giá để được tham gia, trở thành một phần của viễn cảnh, là cam kết về doanh thu không dưới 250.000 đô-la. Đèn trong phòng rọi đến những chỗ vang lên tiếng cam kết: "Madrid, cam kết 250.000 đô-la", "Munich, cam kết 250.000 đô-la". Cuối cùng, họ nhắc đến Dusseldorf, và tim tôi đang đặt trong miệng. Những thành viên quyết liệt của liên đoàn bóng rổ hùng mạnh đã tạo nên một cái bàn đàm phán mà không còn khả năng thoát lui. Kiệt sức cả về tinh thần lẫn thể chất sau nhiều tuần đàm phán căng thẳng. Cảm giác mất phương hướng khi sống trong không gian xa lạ, tạo nên bởi những căn phòng đẹp đẽ, theo những cách bài trí kỳ quặc. Áp lực từ những người phụ trách các khu vực khác. Tội lỗi. Lòng tự hào. Đó là một cuộc gây quỹ mà trong đó mọi người đều cam kết – trừ bạn, và lúc này, mọi ánh mắt trong phòng đang đổ dồn vào bạn.

Nhẹ nhàng và rõ ràng, người dẫn chương trình nhắc lại câu hỏi vào micro: "Dusseldorf. Tôi có thể nghe cam kết từ Dusseldorf không ạ?"

"Đến lượt anh bạn đấy."

Tôi muốn nói "đồng ý" với mức doanh thu! Tôi phải cam kết!

Nhưng tôi đã nói: "Bỏ qua Dusseldorf."

Bạn có tưởng tượng được chuyện gì xảy ra tiếp theo không?

Chẳng có chuyện gì cả.

Trái đất vẫn quay quanh trục. Có đầy những lời rì rầm và những cái gật đầu trong khắp phòng. Tôi đã chùn bước trước vạch xuất phát?

Tại sao tôi lại không cam kết? Bỏ qua? Khi mọi thứ đều có vẻ ổn thỏa. Khi mục tiêu đó là điều tôi thực sự mong muốn. Thực tế là, tôi không tin vào kỹ xảo họ dùng để lấy cam kết của các thành viên. Nó làm cho tôi nghi ngờ toàn bộ kế hoạch.

Và cuối cùng, suy luận của tôi đã đúng. IBL ngừng hoạt động chỉ sau một mùa giải. Mỗi vùng miền lỗ tới một triệu đô-la cho quá trình hoạt động.

Đôi khi những lý do thích đáng, cần được ủng hộ, lại được đưa ra để quyên tiền kiểu như thế này. Lý do có thể phù hợp, nhưng cách làm này thì không bao giờ xứng đáng. Không chỉ là quyền, mà còn là nghĩa vụ cá nhân của bạn, cân nhắc bình tĩnh, khách quan về bất kỳ khoản đầu tư được đề xuất. Đừng bao giờ quyết định một thương vụ quan trọng – thương vụ đòi hỏi bạn phải cam kết chi tiền của mình – vào một khoảnh khắc mà đầu óc bạn đang mù mờ. Không có gì gây hậu quả khủng khiếp hơn một quyết định đưa ra bằng cảm xúc.

Có thể bạn không mắc bẫy trong một khách sạn hạng sang với bảy doanh nhân hâm mộ cuồng nhiệt thể thao đang khát khao một danh hiệu quốc tế, nhưng còn nhiều tình huống tương tự xảy ra trên con đường bạn đi. Một người khẳng định đó là cơ hội cuối cùng để bạn nhận được lời mời hấp dẫn của họ. Vài người khác lại làm cho bạn cảm thấy không thể từ chối lời đề nghị. Khi mọi thứ đã được thiết lập, mọi bản nhạc được chơi để dẫn dắt bạn đến một khoảnh khắc, khoảnh khắc để bạn thốt ra lời nói cuối cùng mà trách nhiệm và nghĩa vụ của bạn chỉ còn là "Đồng ý".

Khi đó, hãy dũng cảm nói Không.

BÀI 31

Đừng mua đồ trong căn phòng chỉ có đèn chùm

Nếu bài học về IBL của tôi chưa đủ thuyết phục, thì tiếp theo đây là sẽ là một kinh nghiệm nữa từ một người cao niên để minh họa cho quan điểm trên.

Đó là vào mùa đông năm 1967-1968. Bối cảnh ở vùng O'Hare Inn gần Chicago. Năm mươi hay sáu mươi thành viên Đảng Cộng hòa đang nhóm họp. Họ là những người ủng hộ Nixon, hầu hết đều

nổi tiếng, gồm nghị sĩ Everett Dirksen và Hiram Fong, Thống đốc John Lodge, cố vấn Congressman Bo Callaway, và vị chủ trì, chưởng lý tương lai, Richard Kleindienst. Họ cùng đề ra kế hoạch, đếm ứng viên, và đơn giản là cùng ngồi lại trong một phòng, tôn vinh nhau với sức mạnh của nỗ lực phát triển vị thế của Nixon, để thâu tóm Miami trong sáu tháng sau đó.

Đó là một màn thể hiện ấn tượng. Có một cuộc điểm danh giả, và dĩ nhiên trong đó Nixon là người chiến thắng trong cuộc bỏ phiếu (mà sau đó bất ngờ là ông ta chiến thắng thật). Kleindienst[18] kết nối với Nixon ở New York, và Nixon đã có một cuộc nói chuyện sôi nổi qua điện thoại, đỉnh cao là lời hứa nếu ông thắng cử thì mỗi thành viên trong buổi họp sẽ có một "công việc". Tuyên bố đó nhận được tràng pháo tay vang dội nhất, dù khó mà đo được sức hấp dẫn của công việc với những nghị sĩ Mỹ, những người đều đã sẵn có những công việc rất tốt.

Buổi họp tạm dừng.

Hầu hết mọi người đều ra về. Bạn tôi, một người điều hành một phần nhỏ phụ trách các nhóm tình nguyện của chiến dịch bầu cử, đi theo Bud Wilkinson – một cựu huấn luyện viên bóng đá hàng đầu ở Oklahoma và ứng cử viên thất bại của Đảng Cộng hòa của bang – sang một căn phòng nhỏ để trao đổi thêm.

Nhiều nhân vật quan trọng tham gia buổi họp, trong đó có Kleindienst. Tại một góc phòng, một nghị sĩ, sau này trở thành thành viên nội các của chính phủ Nixon, nói rất hăng say và sôi nổi.

Viên nghị sĩ nói:

"Trong mọi chiến dịch quốc gia, có một văn phòng đặc biệt, thường ở ngay trung tâm quốc gia, mà ở đây là Chicago."

"Văn phòng cần có đèn chùm, là vật thiết yếu. Căn phòng này cần phải rất ấn tượng."

"Có một cái bàn lớn và một người ngồi ở bàn này sẽ đóng vai trò người hỗ trợ ứng cử viên, gần gũi nhất, là người tư vấn đáng tin cậy nhất."

"Mỗi ngày trong chiến dịch tranh cử, nhiều người đến phòng này, mang theo tiền ủng hộ."

"Không phải số tiền lớn."

“Không phải tiền Dallas.”

“Chỉ là những khoản tiền vừa phải.”

“Và họ sẽ nói những mong muốn của mình với người tư vấn đáng tin cậy kia, vì không người Mỹ nào chi tiền mà không kèm theo điều kiện. Thường sẽ là mong muốn được làm đại sứ, hoặc thứ trưởng.”

“Sau đó, những món tiền vừa phải này không trao chức đại sứ ở Sri Lanka cho họ, nhưng bạn cũng không thể bán rẻ họ chỉ vì họ không biết những gì đang diễn ra trên thế giới.”

“Viết cẩn thận yêu cầu đó trên một mảnh giấy đẹp.”

“Người quyên tiền ra về. Anh ta rất phấn khởi. Anh ta có thể kể cho vợ và bạn bè rằng đã được nói chuyện với anh trai của tổng thống sắp kế nhiệm. Anh ta thậm chí còn nhận được một bức thư trên những tờ giấy rất đẹp, do người anh trai kia gửi tới, đề cập đến lời khẳng định chắc nịch hoặc rất chắc nịch về vị trí ứng viên. Và tốt nhất, chúng ta nên quên người đó đi, vì bất kỳ ai ngốc nghếch tới mức tin lời ông ta trong căn phòng đèn chùm đó ở Chicago sẽ chẳng đáng lo về sau, trừ phi ta trúng cử.”

Nhóm của Nixon có những người gây quỹ cừ khôi. Số tiền 60 triệu đô-la quyên góp được đủ để Nixon đánh bại ứng cử viên Đảng Dân chủ George McGovern. Nhưng sau đó họ bị phạt vì đã gây quỹ không chính đáng và người gây quỹ từ chức. Vẻ ngoài trang trọng và thuyết phục đã mê hoặc mọi người. Hãy xem Bill và Monica nghĩ họ có thể bỏ đi với căn phòng bầu dục. Thậm chí không có chùm đèn trong phòng đó ở Nhà trắng.

Chúng ta đều đã nghe rằng nếu một đề xuất trông có vẻ tốt quá mức, thì cũng có thể nó là như vậy. Nhưng trước khi quyết định đầu tư, hãy xem xét vượt khỏi đề xuất, và

· nếu vẻ ngoài quá hoành tráng

· nếu có nhiều gương mặt lạ

· nếu quá xa nhà

· nếu mọi người quá tốt bụng

· nếu hoạt động kinh doanh quá tốt

· nếu danh hiệu đi kèm với bạn khi tham gia nghe quá lịch thiệp, hay nói cách khác, dù đề xuất có vẻ hợp lý, nhưng xét trong bối cảnh của tất cả những nhân tố khác, thì có vẻ lại là quá nhiều,

thì các bạn hãy nhớ hai từ ma thuật sau: CHUYẾN DUSSELDORF, nhanh chóng về lại quyển séc và chuồn ngay khỏi đó.

BÀI 32

Mọi việc đều có thể thỏa thuận được

Trong vòng vài năm qua, một số cái tên nổi tiếng nhất trong ngành công nghiệp Mỹ như Arthur Andersen, Compaq và Worldcom đều bị nuốt chửng bởi những công ty khác. Một số pháo đài không thể tấn công khác như AT&T thì bị chia nhỏ và bán rời từng phần. Những vụ việc đó đều không có gì bất thường. Chủ nghĩa tư bản, theo đúng định nghĩa, là một hệ thống mà mọi thứ đều có thể trở thành hàng rao bán.

Nếu những doanh nghiệp lớn có trị giá tài sản lớn hơn tài sản của nhiều quốc gia trên thế giới, còn có thể mang ra mua bán, chia nhỏ, ghép lại như ghép những mảnh kim loại, thì chẳng có giao dịch nào có thể khiến chúng ta do dự về khả năng thành công. Một giao dịch sẽ luôn được thực hiện khi các bên đều thấy có lợi.

Chín trong mười vụ kiện được giải quyết trước khi đưa việc xét xử ra phòng xử án, với lý do kẻ thù cứng đầu nhất cũng vẫn sẽ ngồi cùng bàn khi thấy được lợi ích của chính họ trong cuộc đàm phán, hơn là tiếp tục đánh nhau.

Dù đang cố mua hay bán thứ gì, thì bạn cũng phải đặt mình vào vị trí người đối diện để thấy thương vụ này có lợi cho họ ở điểm nào.

Chuyện kể lại rằng khi Moses xuống núi sau khi lĩnh hội mười điều răn, ông nói: "Chúng tôi đã cùng tranh luận. Tôi đã xin Chúa xuống còn mười điều, nhưng không xin bỏ được tội ngoại tình."

BÀI 33

Cuộc chiến Người mua - Người bán

Trong cuộc chiến giữa người mua và người bán, người bán có một số vũ khí tấn công:

· Điều tra thông tin khách hàng, bằng công cụ như Hồ sơ Mackay 66.

· Rút dần khoảng cách, hòa nhập tính cá nhân, kể cả tôn giáo, với người mua.

· Gây dựng tên tuổi, nhờ quảng cáo và quan hệ công chúng.

· Thay đổi chiến thuật, tìm điểm yếu của người mua, từ đó rút ra đầu mối tiếp cận.

· Kiên trì, cấp tốc và đưa ra tối hậu thư.

Vũ khí phòng vệ của người mua:

· Điều tra thông tin, bằng bước đệm như nhờ người đóng thế.

· Thời gian, một chiến thuật bao gồm tận dụng cả khoảng cách, lẩn tránh, bối rối, hài hước – bất cứ trạng thái nào giúp người mua tăng cường thông tin, làm người bán kiệt sức và đưa ra nhiều điều khoản ưu đãi hơn.

· Tranh cãi nhẹ nhàng để giành được sự nhượng bộ của người bán rồi lại tiếp tục, làm kiệt sức người bán.

· Mai phục, đưa ra tối hậu thư vào phút cuối, sau khi người bán đã nghĩ đến thành công của giao dịch, đã tính toán món lợi sẽ nhận được, để được nhượng bộ nhiều nhất.

Cuộc cạnh tranh này có công bằng? Ai sẽ chiến thắng? Như thường lệ, đó là người có nhiều thông tin hơn, kế hoạch hoàn hảo hơn và kỹ năng tốt hơn.

Chương 4
Bài học về quản lý (Phần 1)

BÀI 34

Sai lầm lớn nhất mà người quản lý có thể mắc phải

Bạn không cần phải trở thành một bao chúa thì mới có thể khiến người Mỹ làm việc cùng nhau. Hitler biết được tính cách người Mỹ nhờ lượm lặt từ việc đọc những cuốn tiểu thuyết về phương Tây của Karl May, mà ông và tất cả những cậu bé Đức khác đều đọc từ nhỏ, được viết bởi một tác giả chưa từng đặt chân lên đất Mỹ. Nhưng ngay cả điều đó cũng chẳng làm cho Hitler có chút mảy may nghi ngờ nhận định về nước Mỹ, hay cách người Mỹ làm việc. Sau này, xem xét nhiều ý kiến đa chiều nhờ quyền tự do ngôn luận, Hitler mới nhận ra những gì ông được đọc từ nhỏ là hoàn toàn trái ngược. Ông đã hình dung ra một xã hội vô tổ chức, và tất yếu, sẽ là một xã hội yếu kém, dễ bị tấn công và chẳng có chút gắn bó bền vững nào cả.

Tôi còn nhớ một trong những trải nghiệm thú vị nhất của tôi thời thơ ấu trong thời gian diễn ra cuộc chiến tranh thế giới thứ hai, là được ngồi cùng cha trên chiếc máy bay chở các phóng viên để theo dõi cuộc thi lớn giữa hai bang Minneapolis và St. Paul, xem bóng tối bao phủ hoàn toàn thành phố nào trước theo tín hiệu từ máy bay (để chuẩn bị cho các cuộc không kích). Chiếc máy bay bay dọc theo ranh giới giữa hai thành phố, còn tôi thì đang dí sát mặt vào cửa sổ cố để không bỏ lỡ chi tiết nào. Tín hiệu vừa vang lên, toàn bộ đèn tắt phụt, như thể có một bàn tay vô hình tắt toàn bộ đèn điện chỉ bằng một công tắc duy nhất.

Hitler phát hiện ra rằng người Mỹ dù thuộc đảng phái hay xuất thân khác nhau thế nào chăng nữa, vẫn có thể ngồi lại cùng nhau, chỉ cần có lý do hợp lý.

Đây chính là thứ cần có của người lãnh đạo.

Động lực. Mục tiêu. Phương pháp. Khả năng lãnh đạo. Không hạn chế. Không chỉ dẫn chi tiết. Không luật lệ. Người Mỹ chúa ghét luật lệ. Gardner Symonds, cựu chủ tịch Tenneco, là một trong những doanh nhân sắc sảo nhất tôi từng biết. Nhân viên Tenneco coi Symonds chính là người có tầm nhìn để xây dựng nên Tenneco Automotive, một công ty chuyên về các hệ thống và sản phẩm cho xe hơi trị giá nhiều tỷ đô-la[681] . Tôi đã ăn tối cùng ông khi ông đến thuyết trình tại một hội thảo
ở Stanford.

Theo ông, có bốn yếu tố giúp bạn phát triển thành công một công việc kinh doanh. Một là vốn. Hai là tìm được môi trường thuận lợi. Ba là tìm được nhân viên phù hợp gắn bó. Đến đây, ông dừng lại một lúc lâu rồi mới tiếp tục, "Những thứ trên anh đều đã biết rồi, nhưng yếu tố thứ tư [682] mới là điểm quan trọng nhất. Anh cần biết thời điểm rút. Đây là điều khó nhất, nhưng chỉ nó mới mang đến cho anh sự giàu có".

Một người bạn khác là Pat Fallon, chủ hãng quảng cáo[683] . Chỉ trong ba năm từ khi khởi nghiệp, Fallon Worldwide đã đạt danh hiệu Hãng quảng cáo của năm do tờ *Advertising Age* (Thời đại Quảng cáo)bình chọn, tờ tạp chí gây ảnh hưởng quyết định tới giải thưởng hàn lâm. Lần đầu tiên một công ty chưa hề có tên tuổi, lại ở vùng Trung Tây Mỹ chứ không phải New York hay L.A giành được danh hiệu này.

Bản năng sáng tạo được phát triển lý tưởng dưới phong cách quản lý của Fallon. Không phải theo kiểu quy định trang phục. Nếu Fallon cố bắt nhân viên mặc áo trắng đi làm, chắc chắn công ty sẽ trống huếch chỉ sau mười lăm phút. Nhưng Fallon cũng có mong muốn giống như bất kỳ người làm kinh doanh nào khác: xây dựng nên một sản phẩm siêu việt. Anh thực hiện điều đó bằng cách tối đa hóa tự do cá nhân, nhờ thế, trách nhiệm cá nhân luôn cao ngoài sức tưởng tượng.

Một nhân viên PR làm tại một văn phòng khác của Fallon kể lại: "Tôi làm ở đây hai năm mới biết Fallon là sếp của mình, thậm chí lý do khiến tôi biết được điều này là vì Fallon nghỉ việc, và người thay thế Fallon yêu cầu tôi báo cáo cho anh ta thay vì báo cáo cho Fallon như trước."

Fallon hiểu rằng trong bất kỳ công việc kinh doanh nào của mình – và cả của các bạn, vượt xa những gì bạn thấy – thứ người ta

hướng đến không hẳn là tiền, mà là sự ghi nhận, sự trân trọng, và tự do sáng tạo. Anh trao cho họ thứ họ cần. Và rồi họ tặng lại thứ anh cần: những sản phẩm tốt nhất.

Fallon không ra lệnh; anh tạo điều kiện thuận lợi cho sự sáng tạo bằng cách giao cho họ những công việc khó rồi đánh giá kết quả. Trong ngành quảng cáo, ý tưởng cũng là một loại tài nguyên, và tài nguyên này có ở mọi người, mọi nơi. Tổng biên tập cần tới bản thảo cũng như người làm quảng cáo cần tới ý tưởng đồ họa vậy. Điểm mấu chốt giúp cho các ý tưởng luôn tràn trề là một môi trường để mọi người tự do cống hiến. Môi trường phải hoàn toàn sạch rào cản. Chính vì điều này, bạn luôn có thể gặp Fallon qua điện thoại mà không phải qua khâu tra hỏi rằng bạn là ai hay bạn muốn gì. Hiếm có hãng quảng cáo doanh thu tỷ đô nào trên thế giới mà bạn có thể dễ dàng gặp trực tiếp giám đốc qua điện thoại, không cần qua lễ tân và ba người trợ lý. Mặc dù Fallon phải nói chuyện với các hãng bảo hiểm và môi giới chứng khoán nhiều hơn anh mong muốn nhưng đó cũng chỉ là cái giá nho nhỏ phải trả để có thể gây dựng được một hãng quảng cáo tốt nhất trong nước.

Bất kể bạn đang kinh doanh ở lĩnh vực gì thì để thành công, những người lãnh đạo phải tạo ra được môi trường khiến cho nhân viên của mình phát huy được hết khả năng. Sẽ là chưa đủ nếu làm bạn làm họ ý thức được đến từng công việc cụ thể nhưng lại làm mất đi cảm giác tự do và chủ động của họ. Bạn cần hiểu rõ về họ để không phải chỉ cho họ cái bạn muốn mà cả những thứ họ cần để có thể tối đa hóa đóng góp của họ cho công ty.

Hãy nhìn lại những người đã bước ra khỏi cánh cửa của bạn, rời xa bạn rồi thành công trong sự nghiệp riêng của họ. Có khả năng là họ làm việc không chỉ vì tiền. Họ cần có nơi để thể hiện phong cách riêng của mình. Hãy cho họ một nơi như vậy, cùng với sự ghi nhận và trân trọng, rồi bạn sẽ thấy có tới chín trên mười lần họ sẽ không bỏ bạn. Những năm gần đây, nhiều thuật ngữ mới được đưa ra mô tả việc khởi nghiệp trong một tổ chức lớn: từ tầm thường đến "ông chủ nhỏ". Đây là hình thức mới của chủ nghĩa tư bản, đầu tư vốn vào sáng kiến. Hình thức này tạo cơ hội phát triển ý tưởng của mình cho bất kỳ ai mà không cần từ bỏ công ty hiện tại. Chỉ một bước ngắn, nhanh chóng sở hữu toàn bộ, giúp cho người giỏi được quản lý công ty riêng của mình trong mô hình tập đoàn.

Một nhân viên trẻ xuất sắc trong công ty chúng tôi, đủ tài để dễ dàng đạt tới thành công, và đủ chín. Đúng lúc đó, chúng tôi đã trang bị vốn và cơ sở vật chất, mua dây chuyền sản xuất riêng

theo chuyên môn chính của anh ta, thành công ty phong bì màu Minnesota – một công ty con của công ty phong bì Mackay, và mời anh ta làm giám đốc. Tất nhiên hướng này không mang lại nhiều lợi nhuận cho chúng tôi như trước kia, khi anh ta bằng lòng ở nguyên vị trí là nhân viên bình thường. Nhưng chúng tôi không làm vậy. Làm như vậy đồng nghĩa với việc chấp nhận mất đi nhân viên này, hơn nữa, lại tăng thêm một đối thủ cạnh tranh là anh ta.

Lyndon Johnson dùng khái niệm "ông chủ nhỏ" này để mô tả mỗi quan hệ với J. Edgar Hoover: "Tôi thà để anh ta đứng trong lều chọc phá ra ngoài còn hơn đứng từ ngoài chọc phá vào trong lều."

Cuối cùng, hãy nhớ rằng bạn có thể buộc nhân viên chú trọng tới chi tiết, vận hành chiếc tàu của bạn như một chiếc thuyền vô địch quốc gia nếu bạn xây dựng được cho mình phong cách lãnh đạo luôn chứa đựng thông điệp tích cực, và nếu bạn tự tin trao quyền tự quyết công việc cho nhân viên của mình.

Noi gương những vận động viên cưỡi ngựa xuất sắc như Jerry Bailey, Laffit Picay, hay Willie Shoemaker. Họ luôn hiểu rằng đỉnh cao của khả năng ngồi trên yên ngựa chính là thả lỏng được dây cương. Họ hiểu rằng ngựa không hề biết đến người đang cưỡi chúng, trừ lúc chúng cần giúp đỡ.

BÀI 35

Khi người có tiền gặp người có kinh nghiệm thì cả tiền và kinh nghiệm đều phát huy giá trị

Khi tôi mua lại, hoặc có thể coi là ngốc nghếch khi đâm đầu vào công ty phong bì, toàn bộ tài sản của công ty này chỉ là mười hai nhân viên, doanh số hàng năm là 200.000 đô-la, và một bao tải đầy đai ốc và bu lông được chuyển thành thiết bị làm phong bì. Tôi đã tưởng rằng mình rất ra dáng một doanh nhân khi đòi xem sổ sách. "Quên chúng đi, anh bạn", người tiền nhiệm nói. "Chỉ có tiếp nhận hoặc từ bỏ thôi."

Khi tôi nói mình sẽ tiếp nhận nơi này, vị luật sư mà tôi thuê cố vấn giải quyết giao dịch lại bỏ việc. Suốt năm năm đầu, tôi chệnh choạng giữa hai trạng thái phá sản và phát điên.

Trong năm năm đó, những thứ tôi học được từ ngành kinh doanh phong bì lại không giá trị bằng những gì tôi học được từ luật sư và kế toán. Luật sư và kế toán là nghề dành cho những người xuất sắc. Họ thực sự là những chuyên gia trong lĩnh vực của mình, nhưng bạn có thể đang đi xin tư vấn kinh doanh ở những người

chỉ chuyên chữa chân.

Tôi cũng học được cách giải quyết với một tổ chức lớn của Mỹ, tổ chức người lao động (công đoàn).

Vào cuối năm đầu tiên, nhân viên của tôi có lẽ nghĩ rằng cuối cùng tôi sẽ chẳng đi đến đâu nên họ bắt đầu xướng lên bài ca về việc thành lập công đoàn. Trước khi họ bỏ phiếu, tôi gọi luật sư mới và xin tư vấn.

"Anh không thể sa thải họ với lý do đòi thành lập công đoàn, cũng không nên đe dọa. Đó là cách thiếu công bằng. Nhưng anh có thể nói chuyện với từng người về những quyền lợi đáng kể họ có thể đạt được khi cả hai cùng hướng đến mục tiêu chung, không để những lời gièm pha bên ngoài gây ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh, kiểu như vậy."

Tôi làm theo đúng như thế.

Tôi gọi từng người một vào phòng. Trong cuộc gặp, tôi đưa họ lên đỉnh núi rồi mô tả vùng đất rực rỡ dưới chân chỉ khi chúng tôi tiếp tục cùng nhau cố gắng như đã làm trong quá khứ. Rồi gần như cả hai mươi nhân viên đều đáp lại rằng nhờ sự khích lệ của tôi, họ sẽ không bỏ phiếu đòi thành lập công đoàn nữa.

Tất cả, chỉ trừ một người. Anh ta nói: "Ông Mackay này, ông tôi là người của công đoàn, bố tôi là người của công đoàn, và tôi cũng sẽ là người của công đoàn, tôi sẽ bỏ phiếu ủng hộ."

Thế đấy. Tôi sắp thắng, mười chín phiếu thuận, một phiếu chống. Đơn giản đến bất ngờ, ngay nỗ lực đầu tiên ở tuổi hai sáu vẫn còn non nớt, tôi đã chứng minh mình là người sinh ra để chiến thắng trong các mối quan hệ lao động.

Quá dễ. Tôi thực sự là một doanh nhân! Tôi không chần chừ gọi ngay cho viên luật sư. Anh ta có vẻ kiệm lời khen, mà tôi cho rằng đó là do anh ta ghen tị với kỹ năng vốn là năng khiếu của tôi, còn anh ta thì phải mất nhiều năm mới luyện được. Anh ta chỉ nói: "Hãy gọi lại cho tôi sau cuộc bỏ phiếu".

Ngày hôm sau họ tiến hành bỏ phiếu. Kết quả kiểm phiếu là mười chín - một – nghiêng về công đoàn! Tôi đã thua, mười chín chọi một, họ đã chơi xỏ tôi. Hoàn toàn khác với những gì tôi được học trong Quy định cơ bản về quan hệ lao động.

Tôi đã được học về việc luôn sẵn sàng và nhanh chóng sửa sai lầm

nhỏ trong quá trình thực hiện để giữ vững mục tiêu lớn cuối cùng. Hay như bố tôi vẫn dạy: "Việc con làm đổ bao nhiêu thùng sữa không quan trọng, miễn là đừng làm mất con bò". Kết cục là tôi chấp nhận tăng chi phí cho công đoàn.

Từ bài học đầu tiên này và những bước chập chững đầu tiên trong kinh doanh, đến nay công ty phong bì Mackay đã có 550 nhân viên, doanh thu gần 100 triệu đô-la, và sở hữu nhiều nhà máy hiện tại ở Minnesota, Iowa và Oregon.

Công ty phong bì Mackay phát triển không nhờ vào những thay đổi có lợi cho ngành phong bì trong nền kinh tế, cũng không phải vì tôi tung ra sản phẩm hoàn hảo đúng lúc, hay nhờ vào thị trường mới. Phong bì thuộc nhóm sản phẩm quá cổ điển trong nền công nghiệp đã chín muồi. Sản phẩm của chúng tôi liên tục bị tấn công bởi những phương thức liên lạc cuốn hút và tiện lợi hơn. Nhiều học giả marketing nhìn nhận sự ló rạng của thời đại Internet chính là sự suy thoái của ngành công nghiệp phong bì. Nhưng rồi một điều thú vị đã xảy ra trong lịch sử thương mại. Người ta đã cường điệu hóa khả năng diệt vong của ngành công nghiệp thư tay. Năm 2004, tỷ lệ thư tay tăng lên mức 5-8% một năm. Thư điện tử làm giảm thư tay ở mảng kinh doanh B2B (mô hình kinh doanh thương mại điện tử) và first-class mail (dịch vụ thư hạng nhất), nhưng không ảnh hưởng đến mảng thư thương mại cho các hộ gia đình.

Chỉ có một cách duy nhất để tăng doanh thu trong ngành này là: chiếm thị phần của nhà sản xuất khác. Điều này tương ứng với khả năng bán hàng và quản lý kinh doanh trong ngành mà lợi nhuận cận biên rất thấp và khó mà phân biệt được sản phẩm của bạn với các sản phẩm của đối thủ. Cũng không được như ngành nông nghiệp, bạn không thể nhờ các chính trị gia diễn thuyết về lĩnh vực này là xương sống của người dân Mỹ. Cuộc chơi phong bì không hề hấp dẫn, không có tầm nhìn dài hạn nhờ những lời kêu gọi lớn, nên những gì tôi đã học được là từ việc bị phê bình gay gắt liên tục cho tới khi lắng xuống.

BÀI 36

Tin tốt thì luôn dễ đón nhận. Quan trọng là cần nhanh chóng tiếp nhận tin xấu

Tôi có một nguyên tắc bất di bất dịch cho riêng mình. Giống như trong cuốn *Kiếm tìm sự hoàn hảo[19]* (Insearch of Excellence), ngày nào tôi cũng đi một vòng quanh nhà máy. Tôi thấy những

thứ mới mẻ, cảm nhận, chạm vào, và thấy được nhịp sống của nhà máy mà không cần nói một lời. Tuyệt nhiên không một lời! Đâu phải cần đến kèn trống để các cặp vợ chồng hiểu được cảm xúc của nhau.

Người quản lý giỏi thường dạo quanh công ty và là người đầu tiên nhận tin vui.

Còn người lãnh đạo xuất chúng là người đầu tiên nhận tin xấu. Không ai muốn nhận tin xấu mà có thể ảnh hưởng đến người đưa tin cả. Là quản lý, bạn cần khuyến khích tin xấu được nói ra, nếu không, việc xấu sẽ trở thành tồi tệ trước khi bạn có thể kiểm soát được tình hình.

Nếu bạn chỉ giao tiếp với những hệ thống chính thức, nhận những thông tin hoạt động hàng ngày, thì sẽ là sai lầm lớn. Hệ thống đó sẽ chẳng bao giờ chuyển cho bạn tin xấu cả. Khi có vấn đề, viên quản lý bộ phận sẽ cố lấp liếm vấn đề càng nhiều càng tốt trong phạm vi xử lý của anh ta, và muốn cho mọi việc xong xuôi trước khi bạn biết được.

Bạn cần thêm một kênh thông tin thứ hai. Phải khuyến khích không chỉ nhân viên mà cả khách hàng nói chuyện cởi mở, thoải mái ngắt lời bạn và trút ra mọi khó khăn.

Target là một trong những nhà bán lẻ lớn nhất và thành công nhất trên thế giới. Chẳng có lĩnh vực kinh doanh nào khó hơn bán lẻ. Chỉ cần nhìn vào những doanh nghiệp bán lẻ khổng lồ và bị phá sản như Woolworth, W.T.Grant, Zayre, Montgomery Ward, Bradlee's và Caldor, hay những thương hiệu đã rơi vào khó khăn như Kmart là đủ hiểu.

Target là cái tên mới của tập đoàn Dayton Hudson nổi tiếng đã lâu. Vài thập kỷ trước, năm anh em nhà Dayton ở Minneapolis đã chuyên nghiệp hoá việc quản lý, tạo tiền đề đưa Target trở thành thương hiệu bán lẻ lớn thứ hai sau Wal-Mart. Làm thế nào mà anh em nhà Dayton đạt được thành công này trong khi có quá nhiều hãng khác từng thất bại? Đã từ nhiều năm rồi, bạn có thể xin gặp Don Dayton, nhưng đừng có tìm anh ta ở văn phòng, mà hãy đến các quầy bán hàng. Anh ta không bao giờ dùng thang máy để đi lên văn phòng nằm trên tầng 11 của trung tâm thương mại Dayton tại Minneapolis. Don luôn đi thang cuốn, để có thể quan sát mọi thứ đang diễn ra. Đó cũng là cách mà Giám đốc Điều hành Target Bob Ulrich cũng như rất nhiều nhân viên điều hành khác làm theo. Không chỉ là việc đi bộ trong cửa hàng, mà mục đích là

để tâm tới cửa hàng. Dù kinh doanh bất kỳ lĩnh vực nào, thì sự chuyên nghiệp thực sự là khi bạn nhận thức rõ rằng thông tin tốt nhất cho kinh doanh không nằm trong báo cáo, hay trong những nguồn thông tin không mới. Chỉ khi đối mặt, nghe những phản hồi tức thì, liên tục và chưa qua bộ lọc, từ khách hàng hay nhân viên, thì đó mới là điều cực kỳ tuyệt vời.

BÀI 37

Ném nó lên sàn nhà

Tôi có một cách đơn giản để buộc mình phải hoàn thành những việc mình không hề thích. Đó là, mô tả ngắn gọn việc đó trên một tờ giấy màu vàng, vứt trên sàn nhà cạnh bàn làm việc. Để đến bàn làm việc, tôi luôn phải khó chịu đi vòng qua hay dẫm lên nó. Dù việc đó có chán ngắt đến mức nào thì tôi cũng sẽ phải hoàn thành nhanh chóng. Tài năng không phải luôn đi kèm với bừa bộn nhưng đoạn mô tả dưới đây chính là theo quan điểm này:

Hình dung một nơi tối tăm, bừa bộn nhất mà không thể tưởng tượng nổi... trần nhà đầy những giọt nước đọng; một chiếc đàn piano lớn cũ kỹ phủ đầy bụi với những mảnh nhạc viết tay; dưới gầm đàn (tôi không hề nói quá)là cái bô chưa được đổ; bên cạnh đó là chiếc bàn làm từ gỗ cây óc chó, thường xuyên nghiêng ngả bởi đủ thứ giấy tờ bên trên; hàng loạt bút lem nhem mực mà so với nó thì bút ở các quán ăn nhanh vẫn còn được coi là sáng bóng; rồi cả các bản nhạc dang dở. Có vài chiếc ghế, chủ yếu là ghế mây, la liệt bên trên là đĩa đồ ăn thừa từ bữa tối hôm trước và bộ đồ thêu, v.v...

Đoạn văn này trích từ cuốn *The Lives of the Great Composers* (tạm dịch: Cuộc sống của những nhà soạn nhạc vĩ đại) của Harold C. Schonberg[20]. Đoạn này mô tả "phòng làm việc" của Beethoven.

BÀI 38

Cư xử với nhà cung cấp như với khách hàng

Dù nhận được những giỏ quà đầy ắp vào dịp Giáng sinh từ nhà cung cấp, hay thỉnh thoảng được họ mời đi ăn trưa, chúng ta vẫn luôn coi họ chỉ giống như mô tả về những người gia nhập lực lượng Hải quân Mỹ thời trước: "Kém hiểu biết, nhưng đanh đá. Lúc nào cũng bị canh chừng".

Tổ chức Billy Graham (BG) lại có quan niệm khác, gần với Quy tắc vàng[21] hơn là kỷ luật của hải quân. Có một điều khiến các nhà

cung cấp không phải lúc nào cũng cố đấu tranh để thắng thầu; BG không nhất thiết phải đưa ra quyết định về việc cung cấp hàng dựa trên các khía cạnh của cuộc gặp mặt. Câu chuyện dưới đây là một ví dụ:

Anh bạn Al làm trong lĩnh vực quan hệ công chúng. Anh làm tư vấn viên trong Ban đối ngoại của nhà thờ. Anh là bạn của mục sư, hoạt động không mệt mỏi chỉ vì yêu thích dù anh không thuộc biên chế nhà thờ và hầu như là không theo đạo. Còn một thành viên khác trong ban tư vấn là nhân viên của tổ chức Billy Graham, tên là Arthur.

Đột nhiên Al bị sa thải một cách rất ồn ào rùm beng. Chẳng doanh nghiệp nào trong thành phố có ý định tuyển dụng Al nữa, vì vậy, anh đành mở một văn phòng riêng. Sau khi khai trương, ba tuần hầu như chỉ ngồi không, anh bất ngờ nhận được điện thoại của Arthur ở BG. Tính đến thời điểm đó, họ chưa bao giờ gặp riêng ngoài các buổi họp của ban tư vấn. Arthur đề nghị Al dành thời gian lập kế hoạch marketing và chuẩn bị tài liệu PR cho một trong những chiến lược của ông. Al nhận lời. Sau khi hoàn thành dự án, Arthur yêu cầu Al mang hóa đơn đến. Al cho rằng có thể là do tò mò, vì thường thì mọi người sẽ yêu cầu gửi email, nhưng anh đoán cũng có thể họ muốn cùng anh kiểm tra từng mục phí. Thế nên Al lo lắng tập hợp các chi phí lại một cách cẩn thận, kê khai chi tiết từng hạng mục rồi mang đến tận nơi.

Arthur chỉ liếc qua bản kê khai rồi gọi trợ lý vào và nói: "Cô thực hiện việc thanh toán luôn cho Al ngay nhé." Rồi họ làm thanh toán luôn. Al đã nhận được đủ tiền trước khi rời khỏi tòa nhà.

Có trường kinh doanh nào dạy bạn phải thanh toán cho nhà cung cấp ngay khi nhận được hoá đơn không? Thực tế là chúng ta thường giữ tiền càng lâu càng tốt để hưởng phần lãi suất. Bạn đã bao giờ thấy sếp cằn nhằn về việc thanh toán chậm cho nhà cung cấp chưa?

Câu chuyện vẫn còn tiếp diễn. Giáng sinh ba năm sau đó, công việc kinh doanh của Al cất cánh, Al phát tài. Anh làm thêm vài việc quan trọng cho BG, nhưng từ khi bận rộn, anh không còn nghe tin gì về họ nữa. Rồi Arthur gọi điện cho anh, với đề xuất Al "hãy kiếm thêm tiền cho kỳ nghỉ". Họ có một việc cần anh quan tâm ngay lập tức. Lúc này Al có mười nhân viên, đang tuyển thêm hai người nữa và công việc thì ngập đầu. "Tôi đang rất bận, nhưng nếu họ thực sự cần giúp đỡ thì tôi vẫn rất sẵn lòng, ít nhất là sẽ giới thiệu cho họ một người phù hợp." Nhưng Arthur từ chối, nói

sẽ tự lo được. “Tôi sẽ tự làm lấy. Dù sao cũng cảm ơn anh. Rất vui khi thấy anh đang làm ăn tốt.”

“Chúng tôi nói chuyện thêm một lúc, tán gẫu những chuyện vô thưởng vô phạt. Nhưng sau khi gác máy, tôi bắt đầu bối rối và khóc. Từ khi ra làm riêng, mọi việc đều là nhờ Athur. Những băn khoăn từ lâu của tôi đã rõ. Không phải tôi tài giỏi đặc biệt gì cả. Rất nhiều công ty khác trong thành phố có thể làm tốt hơn. BG biết rõ điều đó, nhưng Arthur vẫn để tôi làm vì biết tôi đang khó khăn, cần việc làm. Họ gọi lại có thể chỉ để kiểm tra xem tôi có cần giúp đỡ nữa không. Chưa có đối tác nào lại tử tế với tôi đến thế. Tôi đúng là người Do Thái.”

Chiều hôm đó, Al gửi một món quà lớn tới BG. Năm nào Al cũng gửi quà, dù không làm dịch vụ gì cho họ. BG đã lo lắng cho anh, anh chưa từng và sẽ không bao giờ quên điều đó. Bao nhiêu công ty dám khẳng định có thể biến nhà cung cấp thành một khách hàng vĩnh viễn sau khi ngừng cung cấp dịch vụ cho họ? Bằng việc giúp Al vào những thời điểm khó khăn, BG đã có được lòng trung thành mà không tiền nào mua được. BG đã áp dụng một nguyên tắc kinh doanh rất sơ đẳng, rất tình cảm mà hiếm khi chúng ta dùng đến: Nếu muốn người khác lo lắng cho bạn, hãy thể hiện bạn lo lắng cho anh ta. Nghe có vẻ giống quy tắc vàng trong kinh doanh, nhưng thật sự có hiệu quả đối với BG không? BG nhận được dịch vụ loại gì? Danh tiếng ra sao trong cộng đồng? Giá cả và tốc độ giao hàng của các nhà cung cấp như thế nào?

Tôi có thể trả lời được những câu hỏi trên, vì tôi cũng là một nhà cung cấp cho họ, cũng là một người Do Thái đã được BG giúp đỡ từ giai đoạn đầu tiên. Họ nhận được những dịch vụ tốt nhất, giao hàng tốt nhất, giá cả tốt nhất… Chắc chắn họ biết họ đang trả ở mức nào dù không tổ chức đấu thầu. Nếu bạn định giá quá cao, bạn vẫn được trả, nhưng chỉ một lần, và sẽ không bao giờ còn cơ hội hợp tác với họ nữa. Và vì họ trả quá nhanh, không hề có chi phí cho sự khó chịu, chi phí cho việc trả chậm, nên rõ ràng họ là khách hàng tốt nhất trong thị trấn, không chỉ vì cách họ thanh toán – tôi thậm chí còn vài lần nhận được thanh toán trước cả khi chuyển hàng, chuyện chưa từng có trong ngành kinh doanh phong bì – mà vì tính cách của những con người ở đó. Thực sự là chúng tôi sẵn sàng nhận lại ít hơn chỉ để được làm việc với họ.

Cách bạn thanh toán hóa đơn thể hiện tính cách con người bạn trong công việc. Dù với người thợ sơn nhà cho bạn, hay với công ty bán hàng, bạn sẽ luôn được biết ơn khi nhanh chóng thanh toán theo hóa đơn.

BÀI 39

Thời của người Phục hưng là thời kỳ Phục hưng

Thành công của Billy Graham là bằng chứng về sự kết hợp hai tính cách đối nghịch trong một tổ chức. Cả hai đều tài năng. Billy Graham hoàn hảo về "đối ngoại". Ông xây dựng nên hình ảnh của tổ chức với thế giới bên ngoài và cả với thành viên nội bộ. Tính cách, khả năng lãnh đạo, hình ảnh tốt trước công chúng và tinh thần mạnh mẽ của ông đã ảnh hưởng đến toàn bộ tổ chức, dù rất kín đáo, và bạn chỉ thấy được khi tới nhà máy. Ngược lại, George Wilson, đã mất năm 1999, lại là người "đối nội". Trong khi Billy truyền cảm hứng, thì George giữ cho bộ máy luôn vận hành hiệu quả. George khiêm tốn, thầm lặng, không mệt mỏi, chú trọng vào chi tiết và tài năng, cư xử dễ chịu, gần gũi, đi sâu vào từng cá nhân, tuyệt đối hòa hảo với Billy và điều hành hoạt động một cách hiện đại, hiệu quả.

Mọi tổ chức, nhất là trong ngành sản xuất, đều cần hội tụ đủ cả hai mặt tài năng này: người bán hàng mang đơn hàng về, và người quản lý thực hiện đơn hàng. Nhưng đáng ngạc nhiên là phần lớn các doanh nghiệp hoặc không hiểu rằng hai tài năng này không thể tồn tại chung trong một con người, hoặc để cho mối bất đồng giữa hai tài năng này tồn tại và hủy diệt tổ chức tan tành.

Tôi còn nhớ một bài báo trên tờ *New York Times* viết về tình trạng lộn xộn tại tập đoàn Lehman Brothers, một ngân hàng đầu tư tại phố Wall. Trong đó, Lew Glucksman sắc sảo với vai trò đối nội đã hất cẳng thành công tài năng đối ngoại Pete Peterson ra khỏi tổ chức, và chỉ một năm sau đó, doanh nghiệp một trăm tuổi này bị Shearson thôn tính.

Glucksman tưởng rằng chỉ mình và những người theo hướng đối nội có thể xử lý hết mọi việc. Sau đó ông mới hiểu ra vấn đề hoàn toàn khác.

Một người bạn tôi làm môi giới chứng khoán đã áp dụng công thức đầu tư theo nguyên tắc người đối nội/người đối ngoại. Khi bắt đầu lên sàn chứng khoán, đơn vị tổ chức sẽ có buổi họp công bố. Buổi họp này được tổ chức trang trọng, thể hiện những điểm tốt đẹp từ ban điều hành công ty mà theo đó những người môi giới chứng khoán có thể nhằm vào để giới thiệu ra ngoài, chào bán cổ phiếu tới khách hàng.

"Thường thành viên đối ngoại sẽ đưa ra lời chào hàng", một nhân

viên môi giới nói, "nhưng nếu không có thành viên đối nội ngồi cùng bàn với diễn giả, mặc một bộ comple xám với tay áo ngắn không quá 5 cm, tôi sẽ bỏ qua những giao dịch này. Nó tương tự như bữa tiệc búp-phê có món tôm to bằng nắm tay, nhưng lại kết hợp cùng đồ uống là rượu Scotch. Điều đó đồng nghĩa với việc chẳng có món ngon nào cả. Không người quản lý có giá trị và quyền hành nào lại để công ty mời những người môi giới chứng khoán uống rượu Johnnie Walker đen." Và anh khẳng định quy tắc này chưa bao giờ khiến anh quyết định sai cả.

Tôi không phải là người giỏi đối nội. Tôi không thể một mình làm mọi việc, nhưng phải mất khá nhiều thời gian để bản năng của tôi chấp nhận điều này. Rồi khi nhận ra điều đó, tôi thuê một người tin cậy điều hành nhà máy, đưa anh ta lên làm chủ tịch công ty. Anh ta làm việc này tốt hơn nhiều so với tôi. Trái lại, tôi lại làm công việc bán hàng tốt hơn.

Còn một lợi ích nữa của việc phân chia vai trò đối nội và đối ngoại trong công ty.

BÀI 40

Đừng tự mình đóng vai độc ác

Ike có Nixon, George W. Bush có Rumsfeld; mỗi câu lạc bộ bóng đá luôn có một người quản lý. Bạn cũng vậy, cần có người giúp đưa ra và thực hiện những quyết định khó khăn, keo kiệt, bất thường. Bạn là người quản lý cao nhất, giả vờ như không biết đó là một gã mặt ếch keo kiệt, phản đối cách cư xử của anh ta. Nhưng thật ra bạn hiểu rất rõ, và vì thế mới tuyển dụng người này. Khi hình ảnh trước công chúng của bạn là nụ cười tươi với đôi giày bóng loáng trong các chương trình của cộng đồng, trong buổi thuyết trình dự án kinh doanh mới, trên báo chí về tương lai của một ngành sản xuất, thì đừng để bạn cũng nổi tiếng là người sa thải nhiều nhân viên vào dịp Giáng sinh, phản đối công đoàn, giảm thời gian nghỉ giữa giờ. Hoặc hình ảnh trong cộng đồng cũng giảm đi khi thấy bạn chơi những trò trẻ con ở nhà.

Bạn điều hành doanh nghiệp như thế nào? Hiểu rõ và khai thác đúng điểm mạnh và điểm yếu của nhân viên – hiểu đúng nhất về mặt từ ngữ – là xây dựng lòng trung thành trong mỗi cá nhân, đặt nhân viên vào đúng vị trí phù hợp. Nghe có vẻ là bài học không tốt trong kinh doanh, nhưng cũng có ý nghĩa rõ ràng hơn đấy chứ?

BÀI 41

Mặt khác, khi phải tự đóng vai độc ác...

Thì phải là người cực kỳ độc ác.

Một số nhà quản lý lại phù hợp với vai độc ác. Những người bóc lột sức nô lệ điển hình như Harold Geneen, Lyndon Johnson, General George Patton và Vince Lombardi ("Anh ta cư xử với chúng tôi như nhau, như với loài chó vậy!") đều quá huênh hoang để quan tâm đến hình ảnh của mình trước công chúng.

Càng lớn mạnh và càng khát khao thành công thì càng không thể thiếu được thành phần quân phiệt trong ban quản trị. Tính cách này thường nằm ở người nắm giữ vị trí giám đốc kinh doanh hay điều hành sản xuất, chứ hiếm khi ở chính Giám đốc điều hành. Nếu rơi vào tình huống này, người giám đốc điều hành chắc chắn bị mất đi một số lợi thế trước báo chí, cộng đồng, nhân viên, nhưng quan trọng nhất là với đối tác.

Khi quyết định đóng vai độc ác trong tổ chức, lời khuyên cho bạn là nên đưa những điểm mạnh này lên trước:

· Thông minh vượt bậc và có khả năng đặt những câu hỏi hóc búa vào bất cứ lúc nào, từ 9 giờ sáng cho tới khi ra về.

· Công bằng (có thể hiểu là khả năng tấn công từ cả bên trái và bên phải).

· Liên tục làm việc với cường độ cực cao.

· Luôn có vệ sĩ bên mình (tàn nhẫn).

· Có khả năng tuôn ra hàng loạt những lời chỉ trích.

Nói cách khác, bạn cần có tư duy của một sĩ quan quân sự kỷ luật cao. Quân nhân của bạn không yêu mến bạn, nhưng sẽ luôn nể phục bạn chừng nào bạn còn chứng tỏ cho họ thấy mình cứng rắn hơn họ, sẵn sàng dồn ép bản thân mình hơn dồn ép họ. Tạo dựng phong cách này giống như đang chơi trò "Vua núi"[22]. Luôn luôn cạnh tranh để giành quyền lợi hoặc tạo dựng vị trí cho mình.

Kiểu tính cách này đòi hỏi bạn phải bỏ đi rất nhiều về cảm xúc, chỉ để lại chút ít cho những việc khác mà CEO của thế kỷ XXI thường dùng để xây dựng lòng tin, thúc đẩy thay đổi. Đây không phải là đề xuất hàng đầu, nhưng nếu bạn đã chọn, hãy đi đúng hướng.

BÀI 42

Chi tiết nhỏ không chỉ đáng giá lớn, mà đáng giá tất cả

VinceLombardi từng nói: "Chiến thắng không có ý nghĩa nhiều, mà có ý nghĩa là tất cả." Chiến thắng hàm chứa mọi thứ. Mọi việc trong đó đều phải đúng. Điều mà tôi muốn nói đến, là thành công trong kinh doanh và với đội bóng giống nhau: không cần chiến thắng, chỉ cần là bạn mắc ít lỗi hơn đối thủ.

Trong việc điều hành doanh nghiệp, 1001 lỗi nhỏ có thể xảy ra hàng ngày, và hầu hết có thể tránh nhờ cẩn trọng hơn vào chi tiết và hành xử nhã nhặn. Khách hàng gọi đến và phải chờ máy lâu, hoặc bị chuyển lòng vòng qua ba, bốn người – khách hàng chán nản và bỏ máy. Đơn đặt hàng bị thất lạc, chậm, sai màu… vân vân và vân vân. Không cần phải chỉ cho bạn thấy những chỗ nào có thể phát sinh lỗi. Khâu nào cũng vậy. Với tư cách nhà quản lý, việc của bạn là giảm thiểu lỗi.

Cùng một lúc, bạn không thể có mặt ở nhiều nơi.

Cũng không thể liên tục trả lời "Hàng đang trên xe" hay "Đang gửi".

Bạn biết rằng giải quyết vấn đề này không đơn giản là chỉ đưa thông báo.

Bạn xử lý như thế nào?

Đây chính lúc cần đến khả năng lãnh đạo.

Một việc không bao giờ được coi là quan trọng nếu như sếp không khiến nó trở nên quan trọng. Cách của sếp sẽ trở thành hình mẫu.

Dưới đây là một số cách thành công mà tôi biết.

Lou Holtz là người cực kỳ khắt khe đến từng chi tiết. Tôi gặp ông khi ông đang là huấn luyện viên trưởng đội bóng Notre Dame, thi đấu trên sân khách Purdue. Cả đội được yêu cầu mặc áo khoác thắt cà-vạt đầy đủ tới sân vận động, vì họ đại diện cho hình ảnh trường Notre Dame. Cả đội đang đợi lên xe để tới sân thi đấu. Huấn luyện viên Holtz tới vào lúc đó. Không nói một lời nào, ông đi dọc xuống cuối hàng, quan sát kỹ từng người. Cuối cùng, ông tiến tới một sinh viên, thắt chặt lại cà-vạt cho cậu ta, rồi mới gật đầu ra hiệu để lái xe buýt có thể bắt đầu nhiệm vụ. Đến lúc đó, cửa xe mở và đội bóng mới được phép lên xe.

Ông huấn luyện viên không nói gì, nhưng thông điệp thì rõ như là được xăm lên người vậy: muốn chiến thắng, hãy thể hiện giống như một người chiến thắng. Từng chi tiết nhỏ sẽ nói lên tất cả.

Bud Grant, cũng là huấn luyện viên bóng bầu dục thành công, lại dùng mẹo khác. Bài học đầu tiên trong buổi thực hành đầu tiên của mọi khoá học đều diễn ra giống nhau: tập đứng thẳng hàng lối và hát quốc ca, và Grant làm mẫu trước, học viên tập theo. Thông điệp họ nhận được qua đó, là mặc kệ các đội khác đứng lộn xộn như xếp hàng chờ phát chẩn, còn chúng ta đặc biệt, chúng ta vô địch, và chúng ta luôn có phong thái của nhà vô địch trong từng giây phút tham gia đội.

Dù bạn có thuyết giảng đến gãy lưỡi về kỷ luật và từng chi tiết, nhưng chính bạn không tôn trọng và coi đó là việc quan trọng khi truyền tải thông điệp này, thì nó sẽ chẳng có ý nghĩa gì hết.

Có gì khác nhau giữa việc giám đốc điều hành công ty X dạo quanh văn phòng tìm những bàn còn bừa bộn với việc Holtz chỉnh thẳng lại cà-vạt cho vận động viên và Grant dạy những người trưởng thành cách xếp hàng? Đều là sự gọn gàng với chung một suy nghĩ: thể hiện khả năng lãnh đạo, truyền cảm nhận về tầm quan trọng của từng chi tiết nhỏ cho mọi người. Những huấn luyện viên này hiểu rằng dù bài học là gì chăng nữa thì bạn chỉ có thể dạy được bằng cách truyền cho họ lòng tự hào, chứ không phải đổ lỗi, dù là đẩy vào một phòng riêng, mắng nhiếc anh ta không biết cách làm việc, hay đưa ra trước mọi người để "cả thế giới nhìn xem trông anh có tốt thật không".

Một cao thủ về khả năng biến những chi tiết nhỏ thành những việc quan trọng là Carl Pohlad, chủ sở hữu đội bóng chày Minnesota Twins và thuộc danh sách 400 người siêu giàu trên tạp chí *Forbes*. Pohlad tạo dựng sự nghiệp trong ngành ngân hàng và đóng chai nước ngọt. Năm 2003, tạp chí *Forbes* ước tính lợi nhuận của ông từ việc bán tài sản cho Wells Farrgo lên tới một tỷ đô-la.

Trong bữa trưa với Pohlad bàn về một thương vụ bất động sản lớn, khi bồi bàn hỏi đồ uống, một người bên phía đối tác nói: "Cho tôi Coca". Pohlad nói theo luôn: "Không, anh ấy uống Pepsi".

Khỏi phải nói, nhà máy của Pohlad đóng chai cho hãng nước ngọt Pepsi-Cola. Và quan trọng hơn cả, thái độ giận dữ nhẹ nhàng với tác phong thư thái đã cho ông thêm chút lợi thế cần thiết để ghi điểm trên bàn đàm phán.

Jay Phillips, một tỷ phú khác trong ngành kinh doanh đồ uống, qua đời năm 1992 ở tuổi chín mươi tư. Ông sở hữu cổ phiếu của tập đoàn rượu Phillips, chú trọng vào thương hiệu phù hợp với kiểu dáng hơi khác nhưng vẫn đồng đều. Khi đến thăm nhà đối tác, Phillips luôn liếc nhìn tủ rượu xem họ đang dùng những loại nào. Người chủ nhà khéo léo luôn nhận thấy điều này, và bày trước rượu của hãng Phillips.

Dù bạn không sở hữu nhà máy đóng chai lớn nhất cho Pepsi hay là Jay Phillips, nhưng khi đã điền đủ thông tin vào hồ sơ Mackay 66 và xác định rõ mục tiêu, bạn không chỉ tránh được những những sai lầm tốn kém, mà còn có thể sử dụng những chi tiết nhỏ để ghi điểm lớn.

BÀI 43

Nhận biết người thành công

Cuộc chiến tranh tại Việt Nam là một vết nhơ trong lịch sử Mỹ, hoàn toàn thất bại. Nhưng tôi lại được nghe trong đó những mẩu chuyển sâu sắc nhất về chiến thắng. Chuyện kể lại là một lần Tướng William Westmoreland đi kiểm tra trung đội nhảy dù. Trong khi đi dọc theo hàng lính, vị tướng đặt ra câu hỏi cho từng người: "Cậu thích nhảy dù tới mức nào?" "Thích, thưa ngài!" là câu trả lời đầu tiên. Vị tướng tiếp tục đi dọc hàng và hỏi những người lính dù tiếp theo. "Đây là trải nghiệm quý giá nhất trong đời tôi, thưa ngài!", một lính dù khác trả lời. Đến người thứ ba, câu trả lời mà vị tướng nhận được là "Tôi ghét nhảy dù!". "Vậy tại sao anh tham gia?" "Vì tôi muốn tham gia cùng những người thích nhảy."

Dennis Connor, người bốn lần liên tiếp giành cúp vô địch nước Mỹ, đã từng lái du thuyền tới Australia, đã giải thích ngắn gọn bí quyết giúp anh thành công: "Tôi tham gia vào nhóm những người tài giỏi để giúp tôi trông tài giỏi". Người chiến thắng là người biết cách lấy lại sức nhanh nhất sau khi đập bóng. John Grant, một thành viên trong đoàn thủ thủy của Connor diễn đạt theo một cách khác: "Dennis luôn muốn đảm bảo, rằng khi mọi việc diễn ra không như mong đợi, thì những người quanh anh đủ khả năng đưa ra quyết định đúng đắn." Đó là bản năng quản lý cần thiết khi bạn là người đứng mũi chịu sào trên một chiếc du thuyền dài 12 m hay một doanh nghiệp trị giá hàng tỷ đô-la.

Người thành công thường kết thân với nhiều người thành công khác. Người thành công biết rằng mình sẽ thành công mà không phải nhờ đến sự ủng hộ của những người kém thành công hơn,

hay những người ba phải. Người biết mình thành công sẽ còn thành công hơn nữa nhờ liên minh những người không chỉ theo kịp mình, mà còn có thể dạy mình nhiều điều mới mẻ.

Nếu bạn đang tìm kiếm thêm đối tác, dù cho cùng một công việc hay để hợp tác, thì đừng chỉ xem xét bản thân họ. Cần xem xét cả cộng sự của anh ta. Anh ta có tin tưởng họ không? Có giao quyền cho họ không? Họ có phải là những người quản lý giỏi bổ trợ cho tài doanh nhân của anh ta hay không? Hay chỉ là bản sao của anh ta? Nếu họ yếu kém thì thật sự là vấn đề. Mọi việc sẽ chỉ được làm theo cách của bạn, và hoàn toàn phụ thuộc vào năng lực cá nhân của đối tác này. Sẽ không có nhân viên giỏi hỗ trợ. Và đó không phải môi trường tốt để phát huy bản thân.

BÀI 44

Thời gian hiệu quả nhất của nhân viên tốt nhất là thời gian họ ngồi ngắm tường

Có một câu chuyện lan truyền trong giới kinh doanh, rằng một người quản lý tặng đôi vé xem Bản giao hưởng bỏ dở của Schubert cho một nhân viên là chuyên gia về hiệu quả, và nhận được bản báo cáo sau buổi biểu diễn như sau:

1. Trong những khoảng thời gian dài, bốn nghệ sĩ kèn oboe không làm gì cả. Cần giảm số này, chia việc cho những nghệ sĩ khác trong dàn nhạc.

2. Bốn mươi nghệ sĩ violin chơi nốt nhạc y hệt nhau. Không cần trùng lặp như vậy, cần giảm mạnh số nghệ sĩ trong nhóm này. Có thể dùng âm ly điện tử khi muốn tăng âm lượng.

3. Tốn quá nhiều công sức khi chơi các nốt móc đơn/móc đôi. Đây là sự tinh tế quá mức cần thiết, và tôi đề xuất là tất cả nốt nhạc cần làm tròn lên gần nhất tới nốt móc đơn. Khi đó, chỉ cần nghệ sĩ tập sự và chỉ huy đơn giản là có thể làm được.

4. Việc nhóm nghệ sĩ kèn Cor chơi các đoạn chuyển đổi là phí phạm, vì đã có bộ dây làm nhiệm vụ này. Nếu cắt được những đoạn nhạc chuyển thừa thãi, thời gian chơi bản giao hưởng chỉ còn hai mươi phút. Và nếu Schubert chú ý tới tất cả những vấn đề trên, thì ông đã có thể hoàn thành được bản giao hưởng của mình.

Hiệu quả từ sáng tạo là thứ không thể đo đếm được. Nhưng đừng đánh đồng hoạt động với hiệu quả. Những nhân viên chủ chốt cần được trả lương cho việc nhìn bức tranh tổng thể. Đừng để họ bị

chìm đắm trong hàng loạt các cuộc họp hành vô bổ và đống giấy tờ lộn xộn. Thỉnh thoảng hãy hủy buổi họp chiều thứ sáu, hủy một hai cuộc họp sáng thứ hai, nói với họ rằng bạn muốn họ ngồi lại bàn trong thời gian chuẩn bị và tham gia họp, và nghĩ về một ý tưởng căn bản. Chắc sẽ nghĩ ra vài thứ mà trước đây họ chưa từng nghĩ tới. Đừng bắt họ nộp kết quả ngay. Hãy chờ đợi để có những bất ngờ tiếp theo.

Nếu thấy một nhân viên chỉ ngồi ngắm bức tường, như những nghệ sĩ kèn oboe,bạn đừng nên ghi lại trong báo cáo, mà hãy tới chúc mừng họ nào.

Đó chính là lúc họ làm được những điều tốt nhất cho công ty. Họ đang suy nghĩ, và đây là việc khó nhất, giá trị lớn nhất với mỗi người. Việc này giúp bạn là chính mình. NGHĨ: từ duy nhất mà Thomas J. Watson đưa ra cho IBM nhiều thập kỷ trước. NGHĨ chưa bao giờ tách rời khỏi IBM, ngay cả trong thời kỳ khó khăn nhất. Sau khi Lou Gerstner tài ba xoay chuyển tình thế kinh doanh, thông điệp này vẫn giữ nguyên tầm quan trọng như lúc đầu. Thậm chí bạn có thể thấy cả giấy ghi chép suy nghĩ trong các sản phẩm của IBM.

NGHĨ! Đừng dập tắt, hãy khuyến khích.

BÀI 45

Chủ động kịp thời mang lại niềm vui

Tôi không nói đến tình dục ở đây, dù là có vẻ tương đồng. Đã bao giờ bạn thấy nhân viên không hăng hái làm việc do thiếu các hoạt động vui nhộn trong công ty chưa?

Đừng đợi cho tới khi cuốn lịch nhắc bạn tổ chức tiệc Giáng sinh hoặc một chuyến dã ngoại cho công ty, hay cách giải trí khác.

Khi bạn cảm thấy áp lực trong công việc tăng đáng kể và kéo dài, mức độ tập trung giảm – đó chính là lúc cần tổ chức tiệc tùng, tặng vé xem thể thao hay hòa nhạc. Ngay sáng hôm sau, bạn sẽ ngạc nhiên về hiệu quả của những hoạt động đó. Hãy xem những gì đang xảy ra: bạn quan tâm, và có hành động kịp thời.

BÀI 46

Đình công đứng?

Câu "Cách người Nhật làm" có vẻ đã quá nhàm tai. Nhưng chỉ vài

năm trước, tôi đã được chứng kiến một sự kiện ở Nhật thực sự đáng để mọi người tham khảo. Sự kiện này cho thấy người lao động có thể tốt tới mức nào, và những người quản lý cần nghiêm túc lắng nghe nhân viên bày tỏ quan điểm và cảm xúc ra sao.

Tôi được mời đến thăm nhà máy tại Osaka của tập đoàn Komatsu. Đây là một trong những nhà sản xuất thiết bị công nghiệp nặng lớn nhất và hiệu quả nhất thế giới. Doanh thu của nhà máy vào thời điểm đó là 9,5 tỷ đô-la mỗi năm.

Ngay trước khi chuyến tham quan bắt đầu theo kế hoạch, tôi nhận được một cuộc điện thoại gọi tới phòng khách sạn. Họ thông báo rằng một số công nhân đang đình công. Tôi vẫn muốn đến thăm nhà máy chứ? Chắc chắn rồi. Tại sao không? Và chuyến tham quan vẫn được tiến hành. Chúng tôi đi qua một nhóm công nhân đang đeo băng đen ở cổ tay, liên tục di chuyển theo dây chuyền. "Có người tử vong à?", tôi hỏi. "Không ạ", họ trả lời. "Đây là những người đình công. Cách họ đình công là đeo băng đen, như cách người phương Tây thể hiện sự buồn phiền, trong khi vẫn tiếp tục làm việc. Họ buồn vì mọi việc trở nên tồi tệ đến mức họ bất đồng với giới chủ, mà những điều đó đôi khi vẫn xảy ra. Vì vậy họ đình công – bằng cách đeo băng đen."

Dù thế, nhà máy vẫn hoạt động bình thường. Năng suất không hề giảm. Công nhân vẫn làm việc để nhận lương. Họ vẫn thương lượng với giới chủ. Và không ngừng làm việc!

Bằng cách này, chúng tôi bị thuyết phục tuyệt đối về chất lượng, hiệu quả và giá trị sản phẩm của họ trong cuộc cạnh tranh trực tiếp.

Ngoài vấn đề về năng suất, đây còn là một bài học về tính sáng tạo. Người Nhật đã tìm ra giải pháp để vừa đảm bảo hoạt động của nhà máy, lại vừa giúp công nhân giữ được thu nhập, đồng thời giúp họ giữ được và thể hiện những bất bình đối với giới quản lý trong từng giây phút làm việc của mình.

Kết quả của cuộc đình công là một số điều khoản thỏa thuận về những bất đồng, không khác nhiều so với hình thức đình công ngừng sản xuất. Chỉ khác là họ bỏ qua cơ hội la hét trực tiếp vào mặt nhau trên bàn đàm phán suốt nhiều tháng liền.

BÀI 47

Chỉ luyện tập thì không giúp bạn hoàn hảo, mà luyện tập hoàn hảo mới giúp bạn hoàn hảo

Lại nhắc đến huấn luyện viên Lombardi, nhưng đây là một câu chuyện khác. Bạn có thể tập luyện cả ngày, nhưng nếu mục tiêu không rõ ràng, dù tài giỏi đến đâu, bạn cũng chỉ đang rèn luyện để một sai lầm trở nên hoàn hảo.

Hãy nhìn những vận động viên và nhạc công thành công. Không có vai phụ ở Super Bowl hay Carnegie Hall, hay trong bất kỳ khán phòng lớn nào. Trình diễn ở những nơi cao quý đó mới chỉ thể hiện một phần nhỏ tài năng của họ. Hai yếu tố chất lượng khác không thể thiếu trong việc đạt đến đỉnh cao: học hỏi các chuyên gia và rèn luyện tinh thần thép. Đầu tiên là học hỏi.

Lý do bạn đọc cuốn sách này là hy vọng đâu đó trong trang sách, bạn sẽ tìm được ít nhất một hay hai ý tưởng hữu ích, giúp bạn làm giàu. Trong quãng thời gian ngắn đó, người đọc là bạn, và người viết là tôi, cùng ngồi lại. Tôi dạy bạn. Chúng ta đều hiểu rằng không có cuốn sách nào thay đổi được cuộc đời bạn. Chỉ bạn mới thực sự thay đổi cuộc đời bạn. Tôi hay bất cứ giáo viên nào cũng không làm thay bạn được.

Giáo viên không chỉ đưa cho bạn công cụ để kinh doanh, mà họ chính là một công cụ, dù bạn kinh doanh thứ gì. Bạn luôn cần tới giáo viên trong suốt cả cuộc đời. Nhạc công vĩ đại không ngừng luyện tập, không ngừng cố gắng. Ca sĩ Artur Rubinstein[23] từng nói: nếu ông bỏ tập một buổi, chính ông sẽ nhận ra chất lượng kém của phần biểu diễn; bỏ tập hai buổi, các nhà phê bình sẽ nhận ra; và bỏ tập ba buổi thì khán giả sẽ nhận ra.

Dù bạn làm gì, việc đó cũng sẽ tốt hơn khi bạn liên tục học hỏi. Chắc chắn tôi chưa phải chuyên gia về nghệ thuật sản xuất phong bì, bán phong bì và làm phong bì mới.

Giây phút nào tôi tự tin là tôi đã có, đã học tất cả những gì có thể về những công việc trên và có thể nghỉ ngơi, thì đó chính là lúc những đối thủ cạnh tranh tìm ra cách để vượt lên, nắm thóp tôi. Trong lịch sử kinh doanh, có không ít những câu chuyện về các công ty cho rằng họ đã làm được, và chỉ còn việc vắt sữa công ty như vắt sữa bò mà không cần để tâm cải tiến sản phẩm hay dịch vụ của mình. Khi đó tốc độ sụt giảm trên thị trường của họ ở mức kinh ngạc.

Howard Johnson's, thương hiệu của một chuỗi khách sạn, là một ví dụ điển hình. Tôi lớn lên ở giai đoạn Howard Johnson đang kiếm lợi lớn từ mảng kinh doanh đồ ăn nhanh. Nhưng thay vì dành một phần lợi nhuận để tái đầu tư, nghiên cứu và phát triển

thị trường mới, dự đoán xu hướng thái độ của người tiêu dùng thì Howard lại ngừng tìm tòi học hỏi, nằm khểnh và cho rằng họ đã làm đủ rồi. Và cuối cùng họ mới hiểu ra sự thật trái ngược.

Bài học này có thể được áp dụng cho công việc kinh doanh của riêng bạn. Hãy tuyển những người vẫn đang học hỏi, những người luôn coi học là một phần thiết yếu trong cuộc sống, dù ở lớp, trong văn phòng hay ở nhà. Hãy khuyến khích nhân viên học hỏi bằng cách trả học phí cho họ. Xây dựng thư viện và kho lưu trữ các tài liệu kinh doanh gồm các tài liệu viết, CD và DVD. Cho nhân viên thấy bạn muốn họ phát triển, và bạn cũng sẽ phát triển.

BÀI 48

Tin vào chuyên gia... để sai lầm

Có hai kiểu chuyên gia, và cần phân biệt cho rõ. Kiểu thứ nhất là những chuyên gia LÀM cho mọi việc diễn ra, và kiểu thứ hai là những người NÓI cho bạn biết việc gì sẽ diễn ra. Hãy nhận lời khuyên của chuyên gia kiểu thứ nhất, và cực kỳ thận trọng với nhóm thứ hai.

Tôi sẽ lấy một ví dụ: Bạn tôi là chủ tịch của một công ty môi giới nhà đất nổi tiếng trong vùng, do vậy anh luôn quan tâm sâu sắc tới bối cảnh nền kinh tế. Hàng tháng, công ty bạn tôi chi một khoản không nhỏ cho một nhà kinh tế lỗi lạc để đưa ra những dự báo ngắn và dài hạn trong nền kinh tế. Bản dự báo được trình bày rất đẹp, nhiều trích dẫn khéo léo, nhiều tranh luận sâu sắc... và luôn sai.

Chẳng có gì lạ cả, vì các nhà kinh tế luôn bị coi là những chuyên gia vẽ nên cuộc sống hoàn hảo nhưng không bao giờ đúng, trong cả sự nghiệp của mình.

Dĩ nhiên là bạn tôi biết rõ điều này, nhưng không dám cắt bỏ vì lo một ngày nào đó mình sẽ bỏ lỡ mất cuộc chuyển đổi mạnh trong nền kinh tế. Dù đã mua bảo hiểm cho những quyết định kinh doanh của mình, nhưng trước những quyết định quan trọng – ví dụ như một hợp đồng bảo hiểm lớn – bạn tôi thường căn cứ vào dự đoán của tạp chí *Fortune* – tạp chí mua hàng tuần tại các quầy báo – và những dự báo này giúp cho quyết định trở nên đúng đắn hơn.

Dù với nhà kinh tế học, hay học giả uy tín nhất về mặt nghiệp vụ, hay chuyên gia dự đoán thị trường chứng khoán, hay chuyên gia phân tích chính trị, hay chỉ đơn giản là người môi giới cá cược

ngựa, thì lời khuyên của tôi luôn là: cần cực kỳ tỉnh táo. Những người này chỉ đáng tin khi bạn cần biết nguyên nhân một việc ĐÃ xảy ra, chứ không đáng tin vào những gì SẼ xảy ra. Họ và chiếc máy tính của họ chẳng biết gì nhiều hơn bạn. Với những sự kiện chứa đựng quá nhiều biến số bất ổn, ai cũng có thể đoán đúng kết quả, dù là chuyên gia hay dân nghiệp dư. Hãy can đảm, tự tin và ít nhất bạn cũng sẽ làm tốt như họ.

BÀI 49

Bạn không mệt vì những nhân viên đã bị sa thải, mà vì những người đang ở lại

Nói xong câu này, tôi nghe thấy tiếng "Amen" nhiều hơn cả sau bài giảng đạo của Billy Graham.

Câu này không thể được viết ra giấy và đặt trên bàn làm việc, nhưng cần đươc khắc sâu trong đầu khi làm quản lý.

BÀI 50

Cách khiển trách hiệu quả nhất

Tốt nhất là chẳng phải khiển trách ai cả, nhưng việc này là không tránh khỏi. Do vậy, cần luyện thật tốt một "kỹ thuật" nào đó vừa hợp với tính bạn, vừa phù hợp với hoàn cảnh. Với cá nhân tôi, phương pháp "một phút xuống địa ngục" của Ken Blanchard[24] lại không phù hợp. Khi đã bật khóc, tôi không thể ngưng lại sau chỉ một phút. Tôi không làm được như vậy.

Không có cách nào phù hợp với mọi hoàn cảnh, nhưng tôi có một cách dành cho những tình huống khẩn cấp. Tôi sẽ ngồi thoải mái trong căn phòng rộng rãi của mình, để người trợ lý gọi nhân viên mắc lỗi đến, kèm theo một câu nhắn nhủ: "Nói nhỏ nhé…chưa bao giờ tôi thấy sếp giận dữ đến thế." Nhân viên đó được ngồi đợi chừng nửa giờ, khoảng thời gian buộc anh ta nghĩ tới nghĩ lui. Mục đích của phần mở đầu này là để anh ta tự nghĩ về lỗi lầm của mình, ngấm sâu nỗi bực bội của sếp.

Tôi gọi anh tới trước bàn, bắt đầu bằng câu "Jack", rồi đứng dậy, giận dữ chỉ vào ghế của tôi, "Anh tới ngồi vào đi". Sau khi anh ta thực hiện theo, tôi sẽ ngồi vào cái ghế đáng lẽ là dành cho anh ta. "Giờ hãy cho tôi biết, nếu là tôi anh sẽ làm gì?"

Ôi trời, sao cái ghế đó có thể đáng ghét đến thế. Tôi từng nghe lỏm được một cuộc đối thoại về tôi, và một cậu nhân viên đã nói với

người kia: “Sếp cho cậu ngồi vào ghế của ông ấy hả?” Đó thực sự là một nhà tù! Đó là vị trí không quen thuộc và khiến bạn rất bất an. Thứ nữa, vì tình huống tồi tệ đã xảy ra nên bạn sẽ thấy bạn không có quyền ngồi vào vị trí ông chủ, và điều này sẽ càng làm tăng thêm gánh nặng về lỗi lầm đã phạm phải. Tin tôi đi, bốn trong năm trường hợp tôi áp dụng đã tự dằn vặt mình hơn nhiều so với tôi có thể làm với họ… dù rằng, dĩ nhiên không ai bị sa thải cả. Bởi vì tôi không khiển trách họ, không có những ngôn ngữ của sự bực bội đọng lại trong tâm trí họ. Họ đã tự làm việc đó.

Tuy nhiên biện pháp này không phải luôn hiệu quả. Một trong số năm nhân viên tôi từng áp dụng hình thức này đã bỡn cợt lại. Vì vậy tôi đã phải đợi tới lần mắc lỗi tiếp theo của anh ta, và tôi đã không thử đặt anh ta vào ghế của mình khi quyết định sa thải.

Chương 4
Bài học về quản lý (Phần 2)

BÀI 51

Đừng để nhân viên, nhất là nhân viên xuất sắc, tự chọn người kế nhiệm

Hầu như người quản lý nào cũng đều thêm một chi tiết trong lời cầu nguyện hàng đêm của mình, cầu khẩn sự giúp đỡ của các đấng siêu nhiên, để những người tiền nhiệm của họ chỉ là những người kém cỏi. Thực tế, tình huống tốt nhất cho một người quản lý là được thừa kế vị trí từ một người sếp kém cỏi. Anh ta chẳng thể tệ hơn. Nhưng một biến thể tinh tế hơn nhiều của tư tưởng này, là khi một nhân viên xuất sắc chuẩn bị chuyển việc. Vì nhân viên đó đã từng làm một công việc đặc thù, sẽ rất có lý khi đề nghị anh ta cho ý kiến để tận dụng nốt chút chất xám của anh ta: Anh có đề xuất ai đó tiếp quản công việc của mình không? Dù anh ta có đề xuất ai đi nữa, thì hãy mỉm cười ngọt ngào và gạch ngay cái tên đó khỏi danh sách của bạn.

Chỉ là dự đoán trên cơ sở phân tích tâm lý, nhưng tôi tin rằng, dù cố tình hay hữu ý, thì chẳng ai muốn người kế nhiệm thành công hơn mình cả. Họ sẽ thường đề cử một người có xu hướng thất bại, nhờ vậy mà thành tích của họ sẽ càng nổi bật hơn.

Trở lại những năm 1970, huấn luyện viên bóng rổ Mỹ Bill Fitch đã thành công rực rỡ trong việc đưa đội bóng Minnesota trở lại ngôi vô địch. Sau đó, ông ra đi. Theo đề xuất quyết liệt của ông, trợ lý huấn luyện viên lên tiếp quản vị trí và phải ra đi chỉ sau một năm. Ứng cử viên còn lại cho vị trí này là Bob Knight người đã trải qua rất nhiều thăng trầm tại Indiana, vài lần giành danh hiệu của NCAA (Hiệp hội thể thao các trường đại học), đã huấn luyện đội Mỹ giành huy chương vàng Olympic năm 1984. Hiện tại, Bob

Knight đang là huấn luyện viên đội Đại học Công nghệ Texas. Dù là trung tâm của nhiều cuộc tranh luận về những hành xử đôi khi thay đổi đột ngột, thành công của Knight về những chiến thắng trên sân nhà là điều không còn gì phải tranh cãi.

Chuyện tương tự cũng xảy ra vài năm trước, huấn luyện viên trưởng đội Minnesota ViKings Bug Grant bắt đầu nghỉ hưu, thuyết phục ban giám đốc đưa viên trợ lý Les Steckel lên thay. Steckel hoàn toàn thất bại trong nhiệm vụ này, và đội kết thúc mùa giải với tỷ số 3-13, Grant được mời lại, được tung hô như cứu tinh của đội.

Tình trạng quản lý kém/giỏi/kém như trên không chỉ xảy ra trong thể thao. Martin Van Buren được đề cử chức tổng thống Mỹ theo sự lựa chọn rất kỹ của Andrew Jackson, nhưng chỉ để làm bù nhìn. Một bí ẩn trong lịch sử nước Mỹ là việc tổng thống Franklin D. Roosevelt trong cơn hấp hối năm 1944 đã bỏ qua Bộ trưởng Bộ Ngoại giao, Chánh án Toà án Tối cao Jimmy Byrnes cho vị trí phó tổng thống, do nhìn thấy tài năng lớn tiềm ẩn trong Harry S. Truman. Lựa chọn Truman là quyết định sáng suốt, Truman thực sự là một chính khách hoàn hảo. Roosevelt chắc sẽ ngạc nhiên và không còn lăn tăn về việc từ chức nếu biết được những thành công của người kế nhiệm mình.

Bất kỳ người nào coi mình là nhân vật không thể thiếu được, thì hãy làm một việc, là chọc ngón tay mình vào bát nước, để thấy cái lỗ hổng được tạo ra biến mất chả mấy chốc sau khi rút tay ra.

BÀI 52

Tăng cơ hội dự hội thảo, giảm tăng lương

Những tổ chức bán hàng thành công thường liên tục tổ chức những buổi họp động viên tinh thần, khuyến khích, tặng thưởng và ghi nhận. Dù đã liên tục động viên "không phải lỗi của anh" khi thấy nhân viên bán hàng đang sa sút tinh thần, nhưng người giám đốc bán hàng chuyên nghiệp vẫn thấy rõ sự sa sút này nhanh tới mức nào. Cuộc đấu tranh giúp giữ vững tinh thần và khuyến khích nhân viên là một cuộc đấu tranh không có hồi kết. Với nhân viên bán hàng hay bất kỳ vị trí nào khác cũng vậy. Ai cũng cần cảm thấy được đánh giá cao.

Chẳng có lĩnh vực kinh doanh nào long lanh cả. Những chiếc phong bì có thể mang lại hứng thú cho tôi, nhưng lại chẳng là gì đối với người khác. Để nâng tinh thần cho các quản lý cấp trung,

hãy ghi nhận họ vượt mức mong đợi. Với hầu hết mọi người, được khoe thành tích quan trọng ngang với được thưởng tiền vậy.

Hãy cử một số nhân viên chủ chốt tới các hội nghị, hội thảo. Hãy cử xử thật trân trọng . Bất ngờ gọi và nói với họ rằng công ty không có một năm thành công như mong muốn, nhưng bạn muốn ghi nhận những đóng góp to lớn của họ, bằng việc cử họ tham gia hội nghị/hội thảo đó. Muốn thúc đẩy cá nhân đó mạnh hơn nữa thì hãy tặng thêm vé cho vợ/chồng họ. Yêu cầu họ báo cáo về kết quả tham gia, nhưng cần nói rõ ràng lý do họ được chọn là vì họ xứng đáng đại diện cho công ty, và đó là phần thưởng mà công ty dành cho họ. Sau đó, phải đưa những thông tin này lên bản tin.

Như vậy, bạn đã đồng thời làm nhiều việc: Nói cho nhân viên biết rằng bạn luôn chú ý và ghi nhận những đóng góp của họ, tạo thêm động lực làm việc cho họ mà không phải tốn quá nhiều chi phí và thời gian. Chắc chắn đó là tất cả những gì cần thêm vào mục đánh giá và phần thưởng cho nhân viên công ty.

BÀI 53

Bạn có bao nhiêu nhân viên bán hàng?

Khi một người bạn hỏi câu trên, tôi trả lời là 550. "Quá nhiều", người đó thốt lên. "Vậy anh có bao nhiêu nhân viên" – câu trả lời cũng là 550.

Như tôi đã nhắc đến nhiều lần, sản phẩm của chúng tôi là một loại sản phẩm thông thường, đã tồn tại hàng trăm năm. Chẳng có ai chặn tôi lại trên đường và nói: "Này anh bạn, chiếc phong bì anh làm thật tuyệt vời." Thực tế là trong ngành sản xuất của chúng tôi, ai cũng làm ra sản phẩm đẹp như nhau, và giá cả thì hết sức cạnh tranh.

Thành công của chúng tôi là nhờ marketing. Không có công thức ma thuật nào làm cho nhân viên nhanh chóng hiểu được tầm quan trọng của marketing cả, mà cần phải nghiền ngẫm hàng ngày. Chiến lược là tất cả mọi người đều thấm nhuần. Một cách tôi đã áp dụng nhiều năm, là tại chỗ đỗ xe gần cửa vào công ty nhất tôi treo biển "Dành riêng cho [tên cá nhân] – người bán hàng của tháng". Việc này không chỉ để ghi nhận thành tích cá nhân. Vị trí đỗ xe đó thuận tiện nhất, hơn cả chỗ đỗ của tôi hay bất kỳ ai khác. Vì thế, đây là một cách đặc biệt thể hiện rằng ở công ty tôi, bán hàng là công việc trọng yếu.

Có hai biển hiệu nữa mà tôi muốn nói tới, độc đáo và không thể tìm thấy ở đâu khác, vì tự tôi làm ra. Một cái treo cửa phòng tôi, ai đi qua cũng nhìn thấy khi tôi đóng cửa phòng. Trên đó ghi "Nếu bạn biết nơi nào đó có thể đặt mối làm ăn, xin mời vào!". Biển hiệu kia đặt ở bàn tròn trong phòng họp, ghi "Không gì có thể làm gián đoạn buổi họp, trừ cuộc gọi từ khách hàng."

BÀI 54

Nhanh chán

Người quản lý chuyên nghiệp có thể làm đi làm lại một việc, nhưng hầu hết doanh nhân thì không vì họ thường nhanh chóng cảm thấy tẻ nhạt. Hai nhóm tính cách này đối lập cực kỳ mạnh, tới mức nếu bạn quản lý thành công thì hầu như bạn sẽ không thể thành công ở vai trò doanh nhân, cũng như doanh nhân thường chẳng bao giờ quản lý giỏi. Thế giới luôn có chỗ cho cả hai, và bài học ở đây là dành cho doanh nhân.

Công ty McKinsey & Company đã tiến hành một nghiên cứu với các thành viên hội doanh nhân Mỹ, tổ chức có mức tăng trưởng thành viên là 20%/năm trong năm năm liền trước khi công bố kết quả báo cáo. Có một điểm chung trong các doanh nghiệp: người điều hành thường theo hướng doanh nhân và không thể chịu được những bộ máy quan liêu, biểu đồ tổ chức hay những tài liệu về quy trình thủ tục.

Điểm chung của doanh nhân với người bán hàng giỏi: cả hai đều có thể giao tiếp tự tin, có uy quyền trong công việc của mình và truyền những cảm hứng ra xung quanh.

Doanh nhân gãi trước khi ngứa, sửa trước khi hỏng, vì đó là một phần tính cách thích tìm kiếm thử thách của họ.

Họ quyết định chương trình, xây dựng lộ trình, bao quát sân chơi. Khi để doanh nhân và nhà quản lý đọ sức với nhau, doanh nhân thường có khả năng ép nhà quản lý từ bỏ kế hoạch của mình và hành động theo doanh nhân.

Là doanh nhân, bạn sẽ cảm nhận rõ điều đó. Đối thủ cạnh tranh sẽ phải khiếp sợ khi bạn bắt đầu vào guồng, tức là chuẩn bị hành động. Đừng chống lại việc này – đấy là điểm mạnh nhất của doanh nhân. Đồng thời phải biết rõ điểm yếu: để mắt vào chi tiết, là những thứ liên quan đến quản lý tài chính doanh nghiệp.

Là doanh nhân, bạn cần thẳng thắn thừa nhận hạn chế của mình,

tìm cho mình một George Wilson giúp xử lý những công việc hàng ngày. Ba mươi nhăm năm trước, khi Wilson đứng ngồi không yên về việc có nên thực hiện cam kết chuyển văn phòng Billy Graham tới một tòa nhà mới hay không, ông đã gọi Graham và xin ý kiến. "Tôi không gọi cho anh để hỏi tôi nên làm gì", Billy nói, "nên cũng đừng gọi cho tôi để hỏi anh nên làm gì với những tòa nhà đó."

BÀI 55

Hỏi người lớn tuổi

Thường thì khả năng lắng nghe không phải là điểm mạnh của doanh nhân.

Nếu bạn là người nhiều tuổi nhất trong cửa hàng, là người mà những người khác tìm đến khi muốn nghe chuyện thời xưa, thì là bạn đã là một người lớn tuổi.

Khi mua công ty phong bì Mackay, tôi mới hai mươi sáu tuổi. Luật sư của tôi thì sáu mươi và tôi tuyển dụng ông sau khi sa thải viên luật sư trẻ khéo léo đã khuyên tôi không mua công ty này. Kế toán trưởng năm mươi tám tuổi, còn thủ quỹ nói là bảy mươi nhưng tôi cho rằng ông ta đã gần tám mươi. Họ không biết gì về chuyện kinh doanh phong bì cả, nhưng cũng chẳng cần biết. Trong cuộc đời, họ đã thấy đủ những khó khăn trong kinh doanh để có thể xử lý bất kỳ vấn đề nào ngoài sức tưởng tượng mà chẳng cần quan tâm chính xác đầu vào đầu ra trong riêng ngành phong bì.

Dù mọi thứ đều là mới mẻ với tôi trong năm năm kinh doanh đầu tiên, nhưng với họ thì không có gì là mới mẻ cả. Và dù tôi không làm theo lời khuyên của họ – mà thường là không – thì họ vẫn đủ ảnh hưởng về sự bình tĩnh và an toàn đối với tôi. Đó là thứ dân kinh doanh luôn cần đến, dù mới khởi nghiệp hay đã từng trải.

Giờ tôi đã quá rồi cái tuổi hai mươi sáu và đang bước sang bờ dốc bên kia của tuổi già, điều tôi học được từ những người già kia là tôi không phải gánh vác một mình. Có rất nhiều người đủ khả năng giúp đỡ nếu chúng ta hỏi họ. Thỉnh thoảng hãy đi hỏi. Nghĩ đến việc tăng số lượng dây chuyền sản xuất, chuyển vị trí nhà máy, đối phó với cuộc đình công, thôn tính công ty khác? Bạn không phải người đầu tiên đối mặt với những vấn đề này. Hãy hỏi kinh nghiệm của những người lớn tuổi. Có thể bạn sẽ phải nghe nhiều hơn được nói, nhưng chắc chắn họ sẽ không làm bạn tổn thương.

BÀI 56

Biết khi nào cần hay không cần chăm chỉ quan trọng như nhau

"Tôi cực kỳ tin vào may mắn", nhà văn Canada Stephen Leacock nói, "và càng làm việc chăm chỉ thì tôi càng may mắn."

Kemmons Wilson, người sáng lập thương hiệu khách sạn Holiday Inns chưa tốt nghiệp cấp ba, nhưng trường này luôn tìm mọi cách mời ông quay lại nói chuyện với các học sinh chuẩn bị tốt nghiệp. Và ông phát biểu: "Tôi chẳng hiểu sao mình lại được mời đến. Tôi chưa tốt nghiệp, và tôi làm việc chỉ nửa ngày mỗi ngày trong suốt cả cuộc đời. Lời khuyên của tôi cho các bạn cũng chỉ có thế. Làm việc nửa ngày mỗi ngày, không quan trọng là nửa nào, 12 giờ đầu hay 12 giờ sau."

Curt Carlson, người sáng lập tập đoàn Carlson trị giá nhiều tỷ đô-la, bao gồm cả chuỗi dịch vụ nhà hàng-khách sạn Radisson trên khắp thế giới và các nhà hàng T.G.I Friday ở năm mươi nhăm quốc gia. Curt là người bạn thân, là liều thuốc tinh thần to lớn của tôi. Ông bắt đầu kinh doanh từ việc bán tem dán thân xe, và kết thúc khi thuộc nhóm những người giàu nhất nước Mỹ. Lần cuối cùng tạp chí *Forbes* định giá tài sản cá nhân của ông là vào năm 1999 trước khi ông qua đời, tài sản của ông khi đó trị giá 1,6 tỷ đô-la. Nguyên tắc làm việc của ông rất đơn giản: năm ngày trong tuần từ thứ hai tới thứ sáu là thời gian để theo kịp đối thủ của mình. Thứ bảy và chủ nhật là thời gian để vượt lên.

Với nhiều người, Carlson là người nghiện công việc. Nhưng ông thì không nghĩ vậy. Với ông, làm việc lại không phải là làm việc. Ông làm việc không chỉ vì tiền. Các bạn có thể hình dung về Curt là một người trắng trẻo, luôn tin rằng người có 10 triệu đô-la cũng hạnh phúc như người có 1,6 tỷ đô-la. Vì vậy, việc kiếm ra 1,590 tỷ đô-la, chứ không phải sở hữu món tiền này, là một niềm vui. Chơi golf thì lại là công việc. (Đoán xem ông giỏi việc nào hơn).

Nhưng tôi hay các bạn không cần phải là người nghiện việc để có thể thành công.

Ken Blanchard đã làm được như vậy. Chính những người làm việc thất thường lại là những người giải quyết công việc quá tải tốt nhất. Họ có thể tạo những bước đột phá trong vòng một, hai hay ba tuần, khi cần cho những nhiệm vụ quan trọng, rồi sau đó lại cực kỳ lười biếng vào những khoảng thời gian xen giữa, khi đó chỉ là những công việc hàng ngày.

Những người kiểu này có khả năng phân biệt rất rõ ràng giữa những công việc hướng đến mục tiêu cụ thể, công việc thực sự hiệu quả và những công việc hàng ngày. Họ tinh ranh tránh né loại công việc thứ ba. Khi trạng thái nhàm chán xuất hiện, họ tránh đi một
thời gian.

Điều đó nghĩa là bạn cần làm việc rất chăm chỉ, nhưng không cần đạt điểm A với mọi bài kiểm tra. Biết những thời điểm có thể thả lỏng và thời điểm cần nỗ lực hết mình sẽ giúp bạn tăng hiệu quả làm việc và tăng tuổi thọ của mình.

Curt Carlson và Kemmons Wilson là những người đặc biệt. Họ có khả năng làm việc không ngừng. Nhưng hầu hết chúng ta là những người bình thường, chỉ có thể tăng hiệu suất công việc bằng cách xen kẽ vào đó những giai đoạn nghỉ ngơi.

Tôi không có nhiều kỳ nghỉ một cách đúng nghĩa, và cách tôi tránh xa công việc là tham gia vào những hoạt động khác trong vùng, giúp tôi thoát khỏi vòng quay công việc hàng ngày – tôi tự nhủ là mình đã thoát được. Nhưng tôi đủ vui vẻ với 10 triệu đô-la cũng như Curt có 1,6 tỷ đô-la vậy.

BÀI 57

Sở hữu dù chỉ 1% cũng đủ tạo giá trị lớn hơn là điều hành 100%

Phải thú thật rằng, nếu cuốn sách này được viết hai mươi nhăm năm trước, thì này chủ đề sẽ mang ý ngược lại, CÙNG LÀM TRƯỚC, CHIA CỔ PHẦN SAU.

Một điểm riêng để phân biệt tính cách doanh nhân với các kiểu tính cách khác là thích tuyệt đối một mình, không bị bất kỳ ai làm phiền, đặt câu hỏi, hoặc chỉ dẫn công việc kinh doanh. Không gì vững vàng bằng việc kinh doanh luôn nằm trong tầm kiểm soát.

Thế giới đã thay đổi. Mọi hoạt động kinh doanh, từ những mặt hàng cổ hủ nhất không hề thay đổi gì suốt 150 năm như phong bì cũng đang trở nên phức tạp theo sự ra đời của những máy móc, thị trường và chiêu tài chính phức tạp.

Một doanh nhân chỉ theo kinh nghiệm trực giác, dù tài giỏi và nhạy bén tới cỡ nào, cũng cần có kỹ năng chuyên môn mà anh ta không thể tự mình thành thạo. Doanh nhân này phải tìm kiếm trong thị trường, nơi mà người bán đã khá hơn đánh giá năng lực và giá trị đóng góp của họ.

Đã đến lúc dành cho một cảnh báo khác

Bạn tôi nắm cổ phần kiểm soát trong một thương hiệu đồ thể thao chuyên nghiệp. Thương hiệu này rất thành công, phần quan trọng là nhờ anh có tầm nhìn về chiếc ti vi có khả năng đưa thị trường sản phẩm của mình ra khỏi địa phương, đến với thế giới, và phần nữa là anh nhanh nhạy tuyển được người giỏi điều hành thương hiệu.

Một ngày nọ, người điều hành xuất sắc kia tới gặp anh và đề xuất được tham gia sở hữu. Không cần nhiều, chỉ 1% là đủ để thỏa mãn khao khát của người này về sự an toàn, vị thế của mình, và đủ để người đó thấy mình thực sự là chủ chứ không phải là người làm thuê.

Nhưng bạn tôi là người có tầm nhìn về marketing thuộc kỷ nguyên vũ trụ, nhưng tư tưởng về quan hệ lao động lại thuộc thời kỳ đồ đá. Anh từ chối, và người quản lý xin thôi việc.

Anh bạn của tôi không chịu hiểu rằng, quan hệ kinh doanh chỉ đem lại lợi ích một chiều sẽ không thể tồn tại và gây thiệt hại cho cả hai. Dù sau đó không có khó khăn gì với thương hiệu – không thiệt hại về vật chất – nhưng rõ ràng anh bạn tôi đã mất đi một cộng sự đáng quý.

Người quản lý được tuyển dụng sau này khéo léo hơn trong công việc, và cũng đòi hỏi nhiều hơn. Còn anh bạn tôi thì luôn phải cố hết sức để không bị đá đít hoàn toàn khỏi việc kinh doanh của chính mình.

Tôi không biết anh có còn nhớ gì đến cuộc gặp nhiều năm trước hay không, khi chỉ cần bỏ ra 1% giá trị thương hiệu là có thể dẹp bỏ mọi lo lắng về khả năng mất đi toàn bộ công việc kinh doanh.

Ngày nay, để giữ được việc kinh doanh, bạn cần có kỹ năng nghiệp vụ điều hành, và người giỏi kỹ năng này thường cũng đủ khả năng nhận thức về giá trị họ mang lại.

Họ cần có quyền sở hữu. Bạn sẽ tặng một phần cho họ, hay chấp nhận để họ ra đi, hoặc mất đi những thứ quan trọng hơn.

BÀI 58

Đào giếng trước khi thấy khát

Scott Mitchell vừa là một giám đốc có tầm nhìn, vừa giỏi xử lý rủi

ro. Đánh giá hiệu quả Scott điều hành công ty phong bì Mackey, tôi không đợi anh ta đề nghị, mà tặng luôn một số cổ phần, lớn hơn 1% nhiều. Từ đó, nhiều đối thủ cạnh tranh lớn của chúng tôi chạy theo, nhưng không lôi kéo được anh ta. Scott đang là chủ sở hữu.

Làm vậy liệu có tốt hơn là đợi cho tới khi tôi bắt buộc phải làm?

Nhận ra giá trị sớm, mua sớm trước khi cả thị trường biết đến và cùng xâu xé vào rõ ràng là cách thông minh hơn nhiều.

BÀI 59

Đối xử với nhân viên như khách hàng

Chiến lược tiếp cận khách hàng truyền thống của người bán hàng là tìm hiểu càng nhiều càng tốt những thông tin cá nhân của khách hàng, từ tên họ cho đến các thông tin khác theo như hồ sơ Mackay 66. Hãy cùng xem doanh nhân phát triển tiếp khái niệm này như thế nào trong câu chuyện dưới đây.

Các chính trị gia thường là những doanh nhân tài ba nhất. Họ thể hiện bản thân mình, không cần một tập đoàn nào đứng sau. Ít nhất là cho tới trước thời kỳ Watergate, chính trị là hoạt động kinh doanh kiểu thế kỷ XIX, chộp giật, côn đồ và không có hệ thống.

Chính trị gia chuyên nghiệp là người vừa giỏi kỹ năng thuyết phục, vừa thành thạo các mánh khóe trong thị trường. Và ai đã thành thạo kỹ năng này trong khi làm chính trị, thì cũng sẽ áp dụng tốt ở bất kỳ môi trường nào khác.

Tôi gặp Hubert Humphrey lần đầu khi vừa chân ướt chân ráo tốt nghiệp đại học. Suốt bốn năm, tôi học hành chăm chỉ, nhưng cũng dành nhiều thời gian chơi golf và khá nổi ở trường. Tôi cố thuyết phục bố là số phận đã đưa đẩy tôi vào con đường chuyên nghiệp.

Bố tôi đã xử lý bằng cách sắp xếp cho tôi gặp rất nhiều người nổi tiếng trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Tôi đoán rằng ông nhờ những người đó khuyên tôi không nên chơi golf, hướng tôi theo con đường hợp ý ông hơn. Ông biết là tôi ngưỡng mộ và thích học theo những người thành đạt, và đó là những người nổi tiếng, ông viết về họ hàng ngày trên báo.

Humphrey là người đầu tiên trong danh sách hẹn gặp. Tôi tới văn

phòng ông, thấy ông rời khỏi ghế theo đúng kiểu Humphrey và nói: "Tôi nghe nói cậu là một tay golf rất cừ. Tôi ghen tị đấy. Ước gì tôi cũng chơi tốt như vậy. Tôi vẫn liên tục luyện tập, hy vọng đến lúc nào đó sẽ giỏi." Ông nghếch đầu về hướng Nhà Trắng, trong đó có căn phòng Oval mà Ike[25] đang tập đẩy bóng vào lỗ – "cậu cũng sẽ trở thành Tổng thống". Tôi vô cùng ngạc nhiên. Thay vì những lời khuyên thiện chí chán ngắt mà sau đó tôi được nghe từ tất cả những người còn lại trong danh sách, thì với Humphrey, tôi vẫn có được tình bạn dù tôi làm gì.

Humphrey biết là tôi sẽ chẳng nghe một lời nào nếu ông nói về những gì tôi cần làm trong cuộc sống. Tôi đã sẵn sàng cho điều đó. Do vậy, thay vì coi tôi là thứ rác rưởi cần loại bỏ càng sớm càng tốt, hoặc xem tôi là một đối tượng để diễn thuyết thì Humphrey lại coi tôi là chính tôi: một khách hàng, và sẽ sớm là một ứng cử viên. Ông đã chỉ mất vài phút để đạt được mục tiêu. Biến tôi thành bạn, và dĩ nhiên là một người ủng hộ và đóng góp thêm cho các chiến dịch của ông ta.

Doanh nhân thường tự coi mình là người nhìn xa trông rộng, nhưng hiếm ai nghĩ xa được như Humphrey. Thay vì coi nhân viên của mình là những khách hàng tiềm năng cho những mục tiêu dài hạn, chúng ta lại coi họ là những người máy, những chi tiết trong một cỗ máy thực hiện mục tiêu ngắn hạn. Cách nghĩ này hoàn toàn sai lầm. Hãy nhận chút phiền phức để được việc như Humphrey. Luyện tập, tìm hiểu đối tác để biết họ có tài ở lĩnh vực nào, bày tỏ lòng ngưỡng mộ và quan tâm để biến họ thành bạn bè. Khi bạn làm thế với từng người, họ sẽ góp phần vào thành công lâu dài của bạn. Hơn cả những gì bạn thấy, họ cố gắng vì bạn, để được bạn chấp thuận, không phải để nhận lương. Bằng cách chú ý tới những gì họ quan tâm, làm cho họ thấy vui khi được bạn ủng hộ, bạn đã tiến một bước xa đảm bảo an toàn dài hạn trong kinh doanh của mình.

Các chính trị gia thành công hiểu rằng hầu hết phiếu bầu cho họ là phiếu lẻ qua dịch vụ hỗ trợ bỏ phiếu và các mối liên hệ cá nhân chứ không phải bỏ hàng loạt theo vị thế trên chính trường. Nói cách khác, cử tri có thể bỏ phiếu cho một ứng viên bất đồng quan điểm, nhưng sẽ không bỏ phiếu cho ứng viên mà họ không thích. Kinh doanh cũng tương tự như vậy.

Bạn tôi, một phóng viên không mấy tiếng tăm, đến phỏng vấn Jeno Paulucci, người xây rồi bán hai thương hiệu thực phẩm với giá một trăm triệu đô-la. Cuộc phỏng vấn diễn ra vào giữa mùa đông, trong căn phòng khách sạn rất đẹp, nhiều trợ lý ngồi xung

quanh. Kết thúc cuộc phỏng vấn, Paulucci đứng dậy, bước tới tủ quần áo, lấy ra chiếc áo khoác của phóng viên. Trước mặt các trợ lý, Paulucci, cao một mét sáu mươi nhăm, triệu phú với tài sản một trăm triệu đô-la, giúp người phóng viên nghèo mặc áo khoác. Chỉ là chi tiết rất nhỏ, nhưng với anh phóng viên, Paulucci đã xây dựng hình ảnh cho mình bằng hành động hết sức lịch thiệp này.

Tôi đã ăn ở cửa hàng Jeno's Pizza Rolls hơn mười năm nay", anh nói, "và dù Jeno đã bán cửa hàng này, tôi chắc chắn là vẫn thích ăn ở đó."

Năm 1990, Jeno tiếp tục lập ra công ty Luigino's tại Duluth. Công ty sinh lời này lại được bán đi với giá nửa tỷ đô-la. Tháng 7 năm 2007, vào ngày sinh nhật lần thứ 86, Jeno tuyên bố chuyển quyền kiểm soát công ty này cho nhóm quản lý. Khi tạp chí *Duluth News Tribune* hỏi liệu điều này có phải là ông quyết định nghỉ hưu, Jeno đáp: "Ồ không... Chừng nào tôi còn sống, tôi sẽ còn làm điều gì đó." Ron Bubar được giao vị trí chủ tịch hội đồng quản trị kiêm giám đốc điều hành của công ty. Còn Jeno đóng góp gì từ phía sau? Ông vẫn có tầm ảnh hưởng lớn, như cách ông đã làm với người phóng viên bình thường trước đây. Ron Bubar sẽ điều hành với tất cả sự ủng hộ của tôi, còn tôi có thời gian giám sát điều hành những doanh nghiệp Paulucci khác nữa.

BÀI 60

Làm cách nào để bị sa thải

Những người theo dõi môn bóng chày đều biết rằng chủ sở hữu đội Yankees New York George Steinbrenner từng năm lần sa thải Billy Martin khỏi vị trí quản lý. Sau khoảng thời gian sóng gió này, Steinbrenner tuyển yogi Berra thay thế Martin. Một người viết sử về thể thao đã kể lại câu chuyện, rằng Berra lục ngăn bàn trong phòng người quản lý cũ, tìm thấy hai chiếc phong bì Martin để lại đánh số 1 và 2, dán kín, bên ngoài đề "Gửi người kế nhiệm", bên dưới là dòng chữ "chỉ mở khi cấp bách". Berra đặt lại những chiếc phong bì này vào ngăn kéo.

Berra khởi đầu trận đấu với tỷ số rất tốt. Đột nhiên tình thế trở nên khó khăn, đội Yankees bắt đầu thua, Steinbrenner căng thẳng đứng vào đường đua, còn Berra vội vã trở về văn phòng và mở chiếc phong bì thứ nhất. Trong phong bì là một mẩu giấy ghi "Đổ lỗi cho tôi".

Giải pháp tuyệt vời! Berra làm theo đúng như vậy. Đội bóng lại có

tên ở cột thắng, Steinbrenner bớt căng thẳng. Bốn tuần sau đó, lại một trận thua nữa. Steinbrenner nổi cáu. Berra lại chạy về văn phòng mở chiếc phong bì thứ hai. Mẩu giấy trong đó ghi "Hãy chuẩn bị hai chiếc phong bì".

Đối với các trải nghiệm mất mát trong cuộc sống, mất việc chỉ đứng sau mất người yêu về mức độ đau buồn mà thôi. Nhưng nếu làm việc cho một ông chủ không bao giờ hài lòng, hoặc trong một công ty lớn nhưng đầy tai tiếng, thì hàng ngày bạn cần chuẩn bị hai chiếc phong bì: một chiếc "ở lại" và chiếc kia là "ra đi".

Những người tồn tại là những người có chiếc phong bì "ra đi" sạch sẽ, bóng bẩy và sẵn sàng để bị sa thải khi khó khăn, không chút lo lắng. Họ coi sa thải là cơ hội hút tối đa sự nhượng bộ từ người chủ... vì chủ thường thấy có lỗi khi sa thải dù là nhân viên tiêu cực nhất. Người tồn tại được thường quan hệ rộng trong ngành, tìm chỗ mới trước khi bị sa thải.

Hãy thành thật với bản thân. Bạn có thể hỏi thẳng khi sắp bị sa thải. Và hãy lường trước chuyện này. Bị sa thải có thể lại là cơ hội tốt cho bạn, dù lúc đó bạn không cảm thấy thế. Khi Churchill mất chức tổng thống sau khi dẫn dắt Anh vượt qua thời kỳ đen tối trong lịch sử, vợ ông đã an ủi ông và gọi đó là sự ban phước dưới một hình thức khác. "Nếu như vậy", Churchill nói, "thì đây là một hình thức hiệu quả". Nhưng bà Churchill là người hiểu vấn đề. Và cuối cùng, hãy nhìn những gì xảy ra với Ronald Reagan sau khi bị sa thải khỏi Warner Brothers. Hay như Lee Iacocca sau khi bị sa thải khỏi Henry Ford vậy.

BÀI 61

Vấn đề không thể giải quyết được khi bạn chưa thừa nhận là có

Đây là nguyên tắc đầu tiên để cai rượu, giác ngộ cho hàng nghìn cuộc sống. Hàng nghìn người khác không thể giác ngộ, vì họ khó thay đổi.

Phần cốt lõi dễ bị phá hủy bởi tính ngoan cố bướng bỉnh hơn là công nghệ mới. Coca-Cola và Ford cùng bị chế nhạo như nhau khi một bên từ bỏ công thức cũ, một bên tiết lộ về Edsel. Trong đó, Coca-Cola cho rằng không thể tránh khỏi bẽ mặt, nhưng lại tránh được những khoản lỗ khủng khiếp, và Coca-Cola chọn phương án giảm lỗ. Cuối cùng tổn thất ít hơn nhiều so với Ford chọn phương án ngoan cố.

Hãng Campbell mất nhiều năm xây dựng nên một nhánh sản

phẩm, gọi là "thực phẩm chức năng". Đặt tên là sản phẩm là Intelligent Quisine (IQ), nhà tư vấn thị trường Sangita Joshi mô tả đây là "ngành thực phẩm đông lạnh rất hữu ích cho người cao tuổi ở Mỹ" đang cần thay đổi chế độ ăn kiêng. Nhà máy "được chứng nhận bởi bộ Y tế, qua nhiều cuộc kiểm nghiệm... cuối cùng thì thất bại thảm hại do vị quá chán". Hãng Campbell ngay lập tức hành động nhanh, cải tổ nhanh.

Ngày nay, việc thu hồi sản phẩm không chỉ cần đúng hạn, mà còn phải đúng thời gian thực. Bill Gates giới thiệu hệ điều hành Windows 98 đã cải tiến trước sự vặn vẹo của hàng loạt nhà báo và kênh truyền hình trực tiếp. Và khi ông bắt đầu giới thiệu về tính năng chương trình, Windows giáng vào mặt Chúa và Gates! Màn hình hiển thị màu xanh nhục nhã, và hàng chữ trắng báo lỗi. Chỉ trong vài nano giây, Bill hóm hỉnh với bình luận: "Đó chính là lý do khiến chúng tôi chưa thể đưa Windows 98 ra thị trường."

Một điều mà những người kinh doanh hàng hóa và chứng khoán chuyên nghiệp cần học hỏi sớm là trong thị trường, đừng vứt đi huân chương về lòng dũng cảm. Thị trường chỉ đưa ra một giải thưởng duy nhất: Tiền.

Khi không làm ra tiền, hãy nhảy dù! Thật nhanh!

BÀI 62

Nếu có thể dùng tiền để giải quyết vấn đề thì tức là bạn đang chẳng có vấn đề gì hết

Khi đối mặt với một lỗi lớn, hầu hết mọi người bị khựng lại theo hướng họ đang làm, bị chìm trong cảm xúc và quên mất rằng vấn đề có thể được xử lý bằng quyển séc thì thực ra là chẳng có vấn đề gì hết, chỉ là chuyện chi phí. Khi nhận ra mình đã mắc lỗi, cái gì bị mất thì đã mất rồi. Đừng để bị đóng băng lại đó. Hãy nhanh chóng hành động. Nếu có cách dùng tiền để sửa chữa vấn đề thì nhanh lên, làm đi thôi.

Vấn đề sẽ không còn là vấn đề nữa, chỉ còn là chuyện thương lượng chi phí giải quyết. Tôi xin lấy vài ví dụ dưới đây:

1. Bud Grant, huấn luyện viên đội bóng Minnesota Vikings từ chức. Người kế nhiệm không thành công bằng vị huấn luyện viên này, và bốn nghìn người mua vé xem đội bóng theo mùa dọa hủy vé. Giải pháp là: tiền. Khán giả cần Grant, thì hãy đưa Grant về cho họ. Vị huấn luyện viên đã mang lại bốn cúp vô địch quốc gia cho đội bóng có vẻ miễn cưỡng với lời mời quay lại, và ban quản lý đã

quyết định đưa ra một mức giá nổi tiếng, đủ để vị huấn luyện viên đó khó có thể từ chối. Grant quay lại với đội bóng, và những lời đe dọa hủy vé đều ngừng lại. Khoản chi phí cho Grant quá lớn, nhưng đổi lại, phí tổn cho việc không điều trị vết thương sẽ lớn hơn rất nhiều lần.

2. Một khách hàng quan trọng vô cùng giận dữ vì bạn không giao hàng đúng hạn. Giải pháp là: tiền. Hãy thông báo ngay cho khác hàng rằng lô hàng này hoàn toàn miễn phí, dù giá trị lô hàng đó là năm nghìn, hay mười nghìn, thậm chí hai mươi lăm nghìn đô-la. Bạn sẽ mãi mãi giữ được khách hàng này, cũng như đảm bảo danh tiếng và uy tín của nhà máy. Chắc chắn là chi phí phải bỏ ra không nhỏ, nhưng cách nào rẻ hơn: chịu lỗ khoản trên, hay phải đi tìm một khách hàng mới, và để cho một khách hàng quan trọng rêu rao tiếng xấu về mình khắp nơi.

3. Vào thế vận hội mùa đông năm 1980, tôi đi cùng một trong những khách hàng quan trọng nhất tới xem trận chung kết khúc côn cầu giữa Liên Xô và Mỹ, sự kiện thể thao lớn nhất trong năm. Tôi được báo là đã có chỗ ngồi đẹp và đã phải chi nhiều tiền cho chỗ ngồi đó. Nhưng khi tới nơi, thấy hai vật cản đằng trước, tôi tức tới hộc máu mũi. Khách hàng cũng thất vọng, còn tôi thì vô cùng bối rối. Dù không hẳn là lỗi của mình, nhưng tôi có nên chọn cách để người khách hàng này ngồi đó, buồn phiền nhớ lại những lần thất vọng khi làm ăn với chúng tôi hay không? Không thể. Giải pháp là: Ben Franklin sẽ cứu. Tôi xuống khu chính, nhắm đến hai khán giả là học sinh, đề nghị chúng đổi chỗ cho tôi với giá 100 đô-la. Chúng chần chừ một lát, mỉm cười, gật đầu và rất vui vẻ. Tôi vui, và khách hàng của tôi thì rất vui. Năm đó đội Mỹ chiến thắng.

BÀI 63

Không có bộ hồ sơ nào hoàn toàn không có giá trị
- John Y.Brown

Một thoáng nhăn nhó của cựu thống đốc bang Kentucky đủ trở thành tín hiệu quan trọng trên trán mọi nhà quản lý. Còn trên giấy tờ thì ai cũng có thể là người chiến thắng. Điểm khác biệt chỉ được xác định bằng xương bằng thịt. Ai dám tuyển người bán tạp hóa kém cỏi Harry S. Truman chỉ dựa trên sơ yếu lý lịch, hay chọn Ronald Reagan, 73 tuổi, tốt nghiệp cao đẳng Eureka, với Walter Mondale, một luật sư lừng lẫy, sau khi so sánh sơ yếu lý lịch của họ. Tuyển đúng người là khả năng vĩ đại nhất của một nhà quản lý, vì người phù hợp mang lại hiệu quả công việc, và người tệ hại chỉ làm những việc tệ hại. Đó là lý do tại sao Alfred Sloan, Tổng

giám đốc tập đoàn General Motors lại dành nhiều thời gian đến thế cho tuyển dụng, dù cho những vị trí công việc thông thường. Đó cũng là lý do khiến doanh nghiệp Latham & Watkins danh tiếng, theo mô tả của nhà tư vấn kinh doanh David Maister, là "mỗi ứng viên đều qua hai mươi nhăm đến ba mươi lượt phỏng vấn, so với mức tiêu chuẩn trong ngành luật là khoảng năm tới mười cuộc phỏng vấn." Và Latham & Watkins luôn được xem là một trong những công ty luật hoạt động tốt nhất ở Mỹ. Tôi tiến thêm một bước nữa. Tôi tham gia vào quy trình tuyển dụng, không chỉ tìm kiếm người giỏi mới, mà còn để nhắc nhở nhân viên cũ, những người đã làm việc lâu năm với chúng tôi, về thứ được chú trọng ở công ty phong bì Mackay.

Vài năm một lần, chúng tôi lại cần tuyển nhân viên lễ tân/nhận điện thoại mới. Thông thường, việc này có thể giao cho phòng nhân sự của công ty, thậm chí chỉ cho một nhân viên trong phòng. Nhưng tôi không làm như vậy. Tôi luôn tự lo việc này, và tôi coi đây là việc quan trọng nhất kể từ khi tìm người thay thế cho Johnny Carson. (Jay Leno đã làm ở vị trí này mười ba năm.) Mọi nhân viên đều tham gia ứng cử vào vị trí này, và luôn được nhắc nhở rằng ấn tượng đầu tiên về công ty là từ nhân viên lễ tân/trực tổng đài, với 99/100 khách hàng liên hệ tới đây.

Ngay khi tìm được người phù hợp, tất cả mọi nhân viên đều là một phần trong chương trình, luôn nhận thức đầy đủ về tác phong lịch thiệp và việc chú ý tới mọi chi tiết là những điều tối quan trọng ở công ty phong bì Mackay, và bạn là một người đặc biệt nếu bạn được mời làm ở đây. Chúng tôi không tìm cách lấp chỗ trống; chúng tôi tìm kiếm một người đủ năng lực, thực sự quan tâm và làm việc một cách khoa học.

Kết quả là, khi gọi đến công ty phong bì Mackay, bạn luôn nhận được trả lời sau không quá ba hồi chuông; bạn sẽ được nghe một giọng nói dễ chịu, vui tươi, và nếu bạn gọi cho chúng tôi từ lần thứ hai trở đi, nhân viên lễ tân sẽ ngay lập tức nhận ra giọng bạn và gọi tên bạn trước khi bạn tự giới thiệu tên mình.

Chỉ mới gần đây, chúng tôi đăng quảng cáo tuyển dụng cho vị trí nhân viên bán hàng, và nhận được 135 bộ hồ sơ. Ba mươi hồ sơ bị loại trong vòng phỏng vấn đầu tiên, sau đó tôi phỏng vấn tám ứng viên cuối cùng, và loại toàn bộ. Chúng tôi lại tiếp tục đăng thông tin tuyển dụng.

Cuộc tìm kiếm nhân sự cho một vị trí của chúng tôi có thể kéo dài từ ba mươi ngày tới hai năm. Tôi đã từng nhận được câu hỏi "Tại

sao lại thế? Tại sao anh có thể để trống một vị trí trong thời gian dài như vậy?". Thứ nhất, chúng tôi đã có kế hoạch tuyển dụng, và chúng tôi không bao giờ lâm vào đường cùng khi một người nào đó nghỉ việc. Thứ hai, tôi đã làm kinh doanh hơn bốn mươi năm, và tôi để mở phần tuyển dụng năm mươi hai tuần một năm trong nhiều năm liền. Khi một người thực sự giá trị bước vào cửa, họ sẽ có ngay công việc kể cả khi chúng tôi không có vị trí trống nào. Điều này tạo cho chúng tôi sức mạnh của quan tòa. Thứ ba, quy trình lựa chọn của chúng tôi chặt chẽ tới mức tỷ lệ nhân viên gắn bó lâu dài của chúng tôi đạt hơn 80%. Được tuyển dụng vào công ty phong bì Mackay cũng giống như được giao nhiệm vụ trong một trận chiến. Điều này tạo thành niềm tự hào cho những người được tuyển dụng, và cho toàn thể lực lượng lao động – những người đã thực sự chứng kiến ban giám đốc đang làm đúng phận sự của mình.

Nếu muốn tìm hiểu nền móng của việc tuyển dụng, hãy tìm hiểu lại những nguyên lý căn bản của Mua và Bán. Người chủ là bạn, đang mua và ứng viên là người bán. Hồ sơ, phỏng vấn, thư giới thiệu, các mối liên hệ là công cụ bán hàng. Hãy đứng ở vị trí ứng viên: bạn muốn bộ comple đang mặc là bộ quần áo đẹp nhất hay là thứ đồ quyên góp cho quân đội Salvation?. Bức thư đề cử viết tay cẩn thận của Marry có nói lên được bạn là một nhân tài hay là một kẻ dở hơi? Hay bạn muốn thư đề cử sẽ viết "Hy vọng công ty bạn có thể dùng Jack vào một việc gì đó, vì – Chúa mới biết – còn chúng tôi không thể!"?

Tiếp nữa, bạn có thấy phản cảm, mất lòng tin khi ứng viên đang bán hàng một cách quá chặt chẽ hay không? Không chỉ trong cuộc sống! Kỹ năng bán hàng chính là kỹ năng bạn luôn tìm kiếm. Nhưng giữa việc ca ngợi một chiếc ti vi đẹp và tin là nó đẹp có sự khác biệt rất lớn. Khi tuyển dụng, việc của bạn chính là một chuyên gia kiểm định chất lượng sản phẩm, kiểm tra và đóng dấu xác nhận. Bạn có thể nhớ câu nói cũ rích trong một chương trình ti vi quảng cáo đồ lót nam Hanes. Một người kiểm soát chất lượng nghiêm khắc sẽ giật mạnh, kéo dài miếng đàn hồi tới mức tối đa – nhân viên kiểm tra số 12: Không được coi đây là đồ của Hanes cho tới khi tôi xác nhận.

Tôi sẽ không đi sâu vào kỹ thuật phỏng vấn ứng viên. Kỹ thuật này đã được rất nhiều chuyên gia đề cập đến. Ở công ty phong bì Mackay, chúng tôi xây dựng quy trình tuyển dụng mười bước, mà tôi nghĩ là cực kỳ độc đáo và hữu ích. Mười bước này không phải luôn được áp dụng trong mọi lần tuyển dụng, nhưng chúng tôi luôn cố gắng sử dụng tối đa. Và nếu cảm thấy quy trình đang

chậm và gây căng thẳng như cách tra tấn bằng nước của người Trung Quốc, hãy tưởng tượng đến kết cục đau thương ở đầu kia khi bạn cần sa thải do đã tuyển dụng không đúng. Khi đó công sức đầu tư cho việc tuyển dụng sẽ không còn gây cảm giác tệ hại nữa.

1. *Mời ứng viên tham gia một cuộc phỏng vấn*: Không có gì đặc biệt, ngoài việc người phỏng vấn là người có kinh nghiệm, đủ thông minh để hiểu ban giám đốc đang cần gì, và đủ an toàn để không loại ngay những ứng viên khác thường hay ứng viên có vẻ đáng sợ.

2. *Mời ứng viên tới phỏng vấn tiếp sáu tới tám cuộc phỏng vấn của thành viên ban quản lý*. Lại cũng không có gì đặc biệt, trừ việc người phỏng vấn thảo luận về những phát hiện của họ, và cần đưa ra đề xuất cụ thể về việc tuyển/loại, kèm lý do (Việc này cần được đào tạo kỹ càng).

3. *Tôi nói chuyện với họ ba mươi phút*. Hay nói cách khác là họ nói với tôi ba mươi phút. Có vô số những cuộc phỏng vấn mà CEO ngồi huênh hoang về cách ông ta đã xây dựng nên công ty, hoặc quan điểm của ông ta với vai trò là một chuyên gia uy tín trong ngành, rồi ứng viên được đánh giá theo mức độ nhiệt tình gật đầu tán thưởng.

4. *Tôi nói với họ ba mươi phút qua điện thoại*. Bao nhiêu phần trong hoạt động kinh doanh trong và ngoài doanh nghiệp là qua điện thoại? Ứng viên này có thể đề xuất, thuyết phục, trao đổi rõ ràng qua điện thoại hay không? Đây là lúc bạn tìm hiểu được ứng viên là kiểu 'Oprah Winfrey' hay là một chiếc máy nói.

5. *Tôi gọi đến một số nguồn bên ngoài khác*. Kiểm tra thông tin về ứng viên trong ngành. Ai biết hoặc có thể biết về ứng viên này. Liên hệ với người bạn tin tưởng và có khả năng đánh giá đúng người khác.

6. *Tôi phỏng vấn ứng viên tại nhà của họ cùng vợ và con họ*. Tôi muốn thấy giá trị cá nhân của ứng viên trong công việc ở môi trường rõ ràng nhất. Đây là kiểu kiểm tra tích hợp. Cuộc sống gia đình của ứng viên có đúng như đã mô tả trong cuộc phỏng vấn hay không?

7. *Tôi hoạt động xã hội cùng ứng viên ở một môi trường khác*. Ứng viên yêu thích nhạc cổ điển hay là người mê phim. Hãy cùng họ tới nhà hát, cùng vợ/chồng họ. Người này cư xử thế nào ngoài xã hội? Điều này đặc biệt quan trọng với ứng viên cho vị trí bán

hàng, vì đó là khi họ cần phải khéo léo và thuyết phục nhất.

8. *Ứng viên gặp hai hay ba người đồng cấp với tôi ở những công ty khác, không cạnh tranh, trong cùng thành phố*. Cuộc viếng thăm chỉ cần rất nhanh gọn. Làm thế nào để những người cộng sự dành thời gian cho việc này? Giải pháp là tôi đáp lại, phỏng vấn những ứng viên cuối cùng của họ!

9. *Đến gặp bậc thầy trong lĩnh vực này*. Thành phố nào cũng có một bậc thầy về nghiệp vụ, bậc thầy về kiểm tra, đại lý mua hàng, thực hành kế toán. Ứng viên thành công phải vượt qua được buổi gặp với bậc thầy này. Tôi cố gắng thiết lập mối quan hệ cá nhân với những bậc thầy (Bằng cách này, các đầu mối của họ thường là cách tuyệt vời để tìm ra những ứng viên phù hợp nhất).

10. *Đến tư vấn*. Phân tích của chuyên gia tâm lý trong ngành thường sáng suốt và không ràng buộc. Những phân tích đó cực kỳ hữu dụng khi đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của một ứng viên được tuyển dụng.

Trên đây là mười bước của một quy trình tuyển dụng thành công. Nhân tiện, tôi chưa bao giờ gọi cho người đề cử. Vào giữa buổi phỏng vấn, tôi thường hỏi tên của một giáo viên hoặc người ảnh hưởng lớn nhất về mặt tinh thần, biết rõ nhất điểm mạnh điểm yếu của họ. Đáng ngạc nhiên là thường những cái tên này sẽ khác với những cái tên trên hồ sơ.

Chúc bạn có những cuộc tuyển dụng thành công. Và nhớ là đừng cất biển tuyển dụng đi trừ phi bạn thấy vui khi treo biển tuyển dụng trong văn phòng và chỉ thỉnh thoảng ngó đến.

BÀI 64

Phép thử khi tuyển dụng

Hãy tự hỏi mình, bạn cảm thấy thế nào khi người này không làm cho mình, mà làm cho đối thủ cạnh tranh?

BÀI 65

Muốn làm ông già Noel thì xe trượt của bạn phải đủ sức kéo nhiều rơ-moóc

Khi tôi bắt đầu kinh doanh vào năm 1960, tôi muốn tặng những món quà nhỏ cho nhân viên vào dịp Giáng sinh. Loại bỏ hình thức tiền mặt, tôi quyết định tặng họ một con gà Giáng sinh. Năm đầu

tiên tôi tặng đi 12 con gà; năm thứ hai là 35; rồi 50; 75 và bây giờ là hơn 550... Không có cách nào để thoát được việc này trừ khi bạn làm một cuộc cách mạng thay đổi. Hào phóng không phải là vấn đề, nhưng phải luôn chú trọng về hành động thiện chí một cách chủ động này, nhớ rằng các hành động này sẽ tạo thành những truyền thống vĩnh viễn.

BÀI 66

Cách tốt nhất để tiết kiệm thời gian

Đó là dành nhiều thời gian hơn cho việc kiểm soát thời gian. Bạn cần có lập trường kiên định trong việc tiết kiệm thời gian giống như những đối thủ cạnh tranh giàu có và quyền lực nhất của bạn. Chỉ riêng với thời gian ngồi trên xe trong cả cuộc đời, bạn đã có thể tiết kiệm được vô khối thời gian, mang lại lợi ích không nhỏ. Ví dụ:

1. Dùng điện thoại di động... nhớ tuân thủ đúng quy tắc để không làm mất lòng những người nghe quan trọng. Dùng điện thoại trên ô tô nếu phải gọi từ trong xe. Dùng thiết bị hiện đại, chẳng hạn như BlackBerry, để luôn có cả danh sách email và số điện thoại.

2. Luôn chủ động gọi trước tới khách hàng hiện tại, khách hàng tiềm năng. Nhớ lưu đủ cả số cố định, đi động và email của họ.

3. Luôn đỗ xe ngay cửa ra vào.

4. Trong thời gian ngồi trên xe, hãy nghe những đĩa CD có giá trị thông tin, đừng nghe các kênh radio lảm nhảm.

5. Luôn mang theo PDA hay thiết bị ghi chép bỏ túi để có thể ghi chép ngay khi đang lái xe.

Một số cách khác giúp tiết kiệm thời gian ngoài chiếc xe:

6. Luôn để chiếc PDA ngay trong túi áo khoác ngoài hoặc ngay bên cạnh, bạn sẽ tiết kiệm được một nửa thời gian hành động so với đối thủ.

7. Lên kế hoạch về thông tin đọc hàng ngày. Lưu những trang tin hữu ích để có thể tra nhanh khi cần thiết. Lang thang qua các trang báo là cách sử dụng thời gian quá xa xỉ. Trong những lúc chờ phòng khách sạn hay chờ đợi ở khu lễ tân, cần biết chính xác trang web/file cần xem.

8. Không ra ngân hàng hay sử dụng máy rút tiền vào trưa thứ sáu.

9. Không đi uống cà phê với một người bán hàng và chỉ một khách hàng (Nhớ là cần tìm hiểu trước loại cà phê ưa thích của họ).

10. Và để thay đổi không khí cho một tuần đầy thông tin, hãy thay đổi kế hoạch đọc một chút. Bỏ qua những mục thể thao hay chuyện gẫu, hãy đọc tạp chí địa phương về những khách hàng lớn của mình... hay tạp chí thương mại về những khách hàng, nhà cung cấp lớn để biết họ đang lo lắng về điều gì. Nhờ Google, bạn có thể tiếp cận tới 4.500 nguồn thông tin liên tục được cập nhật.

BÀI 67

Đừng giận dữ và cũng không quá bình thản

Như nhiều người khác, tôi từng lưu giữ nhiều mối thù hằn. Chẳng có gì phải xấu hổ. Với hầu hết chúng ta, lời khuyên khó thực hiện nhất là tha thứ cho kẻ thù. Ta thường có xu hướng nhớ những kẻ đã hại mình, rồi mang mối hận đó trong nhiều năm.

Dĩ nhiên, điều này ảnh hưởng tiêu cực nhiều hơn. Một nhân viên sau khi bị tôi sa thải đã mở công ty cạnh tranh, dùng những chiêu kinh doanh không sòng phẳng. Trong vòng 5 năm sau đó, trong đầu tôi luôn nghĩ đến trả thù.

Đây là việc cực kỳ lãng phí thời gian vì mỗi khi nghĩ đến, tôi trở nên cáu kỉnh, gắt gỏng, và thái độ này ảnh hưởng đến mọi việc. Hậu quả là tôi mất nhiều hơn được trong việc trả thù.

Khi không thể làm theo lời khuyên tốt nhất là tha thứ cho kẻ thù, thì hãy làm theo lời khuyên tốt thứ hai là quên chúng đi. Cách trả thù thực sự và duy nhất là đừng để kẻ thù làm bạn hủy hoại chính mình.

BÀI 68

Hiểu kẻ thù

Hiểu đối thủ cạnh tranh cũng quan trọng ngang với hiểu khách hàng.

Tôi sẽ chứng minh điều này bằng câu chuyện về một cuộc cạnh tranh khốc liệt, đầy trí tuệ trong lịch sử ngành phong bì.

Một nhà sản xuất mà tôi quen biết đang cạnh tranh quyết liệt với

cơ sở sản xuất rộng lớn và hiện đại hơn, nằm ngay đối diện. Cả hai công ty đều kinh doanh tốt, nhưng ông bạn tôi vẫn day dứt khi công ty đối thủ luôn giữ vị trí là nhà cung cấp độc quyền cho một trong những công ty thuộc top 500 trên sàn chứng khoán New York. Dù vẫn lạc quan là không có cánh cửa nào khóa mãi mãi, nhưng anh bạn tôi vẫn không thể đánh bật đối thủ khỏi vị trí với khách hàng quý giá kia. Bạn tôi đã thử mọi cách, nhưng vẫn chưa đi tới đâu.

Rồi anh quyết định tiếp cận theo một hướng khác, chuyển sang nghiên cứu đối thủ cạnh tranh thay vì nghiên cứu khách hàng. Liệu có điểm yếu nào đó của đối thủ lại là thế mạnh của mình hay không?

Và quả đúng như vậy. Khách hàng kia đã mở một dây chuyền sản xuất ở miền Nam. Khi phân tích đối thủ, bạn tôi tính toán nhà máy gần nhất của đối thủ là ở New York, trong khi bạn tôi lại có nhà máy ở Birmingham, Alabama. Đây có thể là lợi thế cạnh tranh của bạn tôi hay không? Chắc chắn rồi. Đối thủ kia không thể cạnh tranh với bạn tôi về giá cả và dịch vụ riêng cho vùng này.

Tiếp theo, đại diện của công ty bạn tôi đã có thể tự tin bước vào văn phòng của khách hàng nọ với gói chào hàng dây chuyền sản xuất ở miền Nam, vượt lên khỏi đối thủ cạnh tranh và đặt những bước chân ý nghĩa đầu tiên vào con đường với công ty khách hàng mơ ước.

Sẽ không thể có chiến thắng này nếu như bạn tôi chỉ tập trung vào nghiên cứu khách hàng. Ý chí không chịu khuất phục giúp anh tìm kiếm được đủ thông tin về đối thủ, mang lại cho anh cơ hội quý báu đầu tiên và giành được hợp đồng.

Trừ phi bạn được phép độc quyền một sản phẩm hay dịch vụ, hoặc điều hành một cơ sở bánh ngọt thuộc sở hữu nhà nước ở Cuba của Fidel Castro, thì quanh bạn sẽ luôn có đối thủ. Bạn phải đối đầu với chuyện này. Giải pháp là luôn thu thập càng nhiều thông tin càng tốt về đối thủ, và sau đó đưa ra hành động phù hợp.

Theo dòng thay đổi, việc cạnh tranh bằng đối đầu cũng không còn tồn tại. Không còn thời mà ta chỉ đơn giản trèo lên và lấy chiếc vòng ra. Spartacus giơ khiên lên đỡ khi Flavius[26] vung đao. Đó là sự cạnh tranh "bị động", hoàn toàn dựa theo người lãnh đạo, rồi đưa ra giải pháp đối phó. Kết quả phụ thuộc vào sức mạnh, tốc độ, trang bị và phản xạ của các bên tham chiến – và phụ thuộc cả vào

ngoại cảnh như đấu trường có lầy lội hay không.

Kế hoạch chỉ chiếm một phần rất nhỏ. Trong ngành marketing, công việc thường ngày xoay quanh bốn P:

· Product – Sản phẩm

· Price – Giá cả

· Place – Phân phối

· Promotion – Xúc tiến bán hàng

Cách này có lúc hiệu quả, có lúc không. Trước đây, khi không hiệu quả, bạn sẽ chuyển sang một khách hàng khác.

Ngày nay, việc cạnh tranh diễn ra hoàn toàn khác. Chiến tranh lạnh cả trong quân sự lẫn kinh doanh đều phức tạp hơn, phân tích kỹ càng hơn, là cả một chiến lược chứ không chỉ là một chiến thuật. Chúng ta phối hợp các phong cách, với đội ngũ quản lý, nhấn phím im lặng của chiếc máy chiến tranh đã được tin học hóa để xây dựng:

· Chiến lược tiếp thị

· Báo cáo phân tích và đề xuất chiến lược

· Kế hoạch dài hạn

· Mục tiêu

· Và tất cả những thông tin khác có thể đưa ra xử lý

Sự đơn giản hóa trong kỷ nguyên đối đầu đã được thay thế bởi sự phức tạp hóa của kỷ nguyên công nghệ. Chúng ta nghiên cứu đối thủ đến từng chân tơ kẽ tóc. Không còn chuyện đứng ngoài mọi thông tin mà điều hành công việc kinh doanh.

Nhiều người quản lý chìm ngập trong những thông tin đang có, trong khi vẫn liên tục tìm kiếm thêm, và chỉ dùng một phần nhỏ hoặc dùng không hợp lý. Khi không được sử dụng, thông tin trở thành vô giá trị. Không cần nhiều thông tin nhưng phải sử dụng được, tiếp đó cần người quản lý có khả năng đánh giá thông tin và đưa ra hành động phù hợp.

Ở công ty phong bì Mackay, chúng tôi áp dụng những ý tưởng này từ hai thập kỷ trước, liên tục nhắc lại hàng ngày. Điều này ăn sâu

vào tiềm thức, là những thông tin phụ trong hồ sơ khách hàng, và chúng tôi gọi là hồ sơ cạnh tranh. Hồ sơ này được mô tả dưới đây, và chúng tôi cố gắng điền đầy đủ mọi thông tin có thể thu thập được về đối thủ.

CÔNG TY PHONG BÌ MACKAY

HỒ SƠ CẠNH TRANH 12P

Ngày.....

Ngày cập nhật.....

Người cập nhật.....

1. Nguồn gốc

Tên công ty:.....

Trụ sở chính:.....

Chi nhánh, đơn vị phụ thuộc?.....

Nếu có chi nhánh, thuộc bên nào?.....

Công ty chung hay riêng?.....

2. Phạm vi

Số lượng nhà máy:.....

Vị trí các nhà máy:.....

Tổng số nhân viên:.....

Vùng địa lý có lợi thế nhất?.....

Vùng địa lý đầy đủ các dịch vụ:.....

3. Hoạt động đầu tư

Ngày của năm tài khoá.....

Doanh thu năm trước.....

Lợi nhuận năm trước.....

Xu hướng hành động trong 2-3 năm trước đó.....

Có vấn đề tài chính bất thường (tồn kho nhiều, vv)?.....

Chỉ số D & B.....

Tình trạng tài chính tổng quan (chọn một): Khoẻ - Bình thường – Có vấn đề

4. Giá cả

Quan điểm về giá (chọn một): Cao và khoẻ/Thấp và lộn xộn

Cách phản ứng với cạnh tranh về giá.....

5. Con người

Công đoàn (nếu có thì ai tổ chức?).....

2-3 người có tiếng nói nhất trong công ty, chức danh của họ?

Danh tiếng với vai trò chủ thuê lao động?.....

6. Vị thế trên thị trường

Thị trường mục tiêu?.....

Sản phẩm độc đáo (đặc điểm):.....

Chiến lược ngắn hạn:.....

Chiến lược dài hạn:.....

7. Kế hoạch

Giành và phát triển thị trường rất quyết liệt?.....

Luôn nhắm vào thôn tính/bị đồn là luôn tính chuyện thôn tính sáp nhập.....

Nghe đồn là đang xây dựng sản phẩm/dịch vụ mới?.....

8. Hoạt động cung cấp

Thời gian giao hàng trung bình:.....

Chất lượng dịch vụ:.....

Điểm mạnh về dịch vụ:.....

Điểm yếu về dịch vụ:.....

Khó khăn/dễ dàng giải quyết vấn đề với khách hàng:....

Khách hàng có quan hệ tốt nhất?.....

Khách hàng giá trị nhất, gây tổn thất lớn nhất nếu mất?

Việc giải trí/ tặng quà cho khách hàng?.....

Nhà cung cấp quan trọng nhất cho họ?.....

Danh tiếng kinh doanh (chọn một): Tốt.....

Không tốt lắm.....

9. Uy tín trong giới kinh doanh

Uy tín về mặt tổng thể:.....

Đã từng có vấn đề về mặt pháp luật, hình ảnh?.....

Hoạt động mạnh trong các mảng xã hội, từ thiện, dân sự:

Về ban quản lý cấp cao nhất?.....

Đánh giá về công ty này trong nội bộ ngành.....

Đánh giá bởi hiệp hội kinh doanh.....

10. Do thám thông tin

Gần đây công ty có tuyển dụng nhân viên nào của họ có thể tra cứu thông tin tra cứu được?

Có khách hàng nào đã từng có quan hệ với đối thủ này trước đây, hoặc có mối quan hệ tay ba với cả công ty ta và đối thủ này, có nguồn thông tin tin cậy về đối thủ này mà chúng ta có thể khai thác?

Ai đó khác nữa có thể cung cấp thông tin về đối thủ này cho ta?

Đối thủ nhận định chúng ta như thế nào? (lười nhác, nóng nảy, giỏi kỹ thuật, v.v...)

Thường xuyên có tin tức về đối thủ này trên các trang tin tổng hợp, tài chính, thương mại? Ai chịu trách nhiệm cung cấp thông tin? Có chiến lược phát triển quan trọng nào được chia sẻ không?

.....

11. Giải thưởng trong cuộc chiến giữa chúng ta với đối thủ

Chúng ta muốn có khách hàng nào của họ?

Nhân viên nào của họ phụ trách khách hàng này?.....

Họ hoạt động trong phần nào (lãnh thổ/phân khúc thị trường/ v.v...)? Chúng ta có lợi gì khi tăng thị phần của mình?

.....

Chúng ta hoặc hãng khác đã từng thắng thầu với đối thủ này trước đó chưa? Nếu có, thì nhờ yếu tố nào?

12. Bước tiếp theo

Có thể chiến thắng đối thủ này với năm bước sau:

A.....

B.....

C.....

D.....

E.....

Chú ý vào mục tiêu với những thông tin này. Đây không phải là một cuốn sách, cũng không phải tài liệu từ máy tính được in ra dầy cộp, không để mơ mộng. Nhưng cần hiểu rõ vấn đề. Mơ mộng không mang lại giá trị thông tin, nhưng tài liệu này có.

Giờ hãy cùng xem cách để lưu và khai thác những thông tin này.

Khi bắt đầu một chương trình, chúng ta thường dành ra khoảng nửa tuần để tìm hiểu những thông tin này. Thường là mất hai tháng rưỡi để trả lời hết được các câu hỏi. Đừng quá lo lắng khi lấy thông tin. Có thể khai thác được rất nhiều từ nhân viên và trợ lý của mình. Với những phần thông tin quan trọng, nhóm quản lý marketing và bán hàng, các giám đốc kinh doanh liên quan, nhân viên bán hàng và chính bạn cần ngồi thảo luận theo nhóm.

Giờ cùng lướt qua từng câu hỏi:

1. Tên và vị trí địa lý là những thông tin dễ có. Bạn cần đến thông tin này khi bạn muốn nhắm vào chi nhánh và đơn vị trực thuộc, xem xét sức mạnh của lực lượng phía sau họ đến đâu.

2. Phần này được đặt ra cho mảng sản xuất, nhưng cũng có thể áp dụng trong kinh doanh với người tiêu dùng. Trong ngành phong bì, phạm vi là yếu tố cực kỳ quan trọng liên quan đến chi phí và chất lượng dịch vụ. Kinh doanh mặt hàng khác như thiết bị bán dẫn, bạn lại cần đặt lại câu hỏi, đặt vấn đề về phân đoạn thị trường, ngành bạn có thể tham gia.

3. Không thể nhanh chóng giành thắng lợi nếu không biết đối thủ của bạn đang "khỏe mạnh" hay vừa mới qua đợt "cảm cúm", ảnh hưởng đến kế hoạch cạnh tranh của bạn. Những thông tin này giá trị không chỉ với bạn mà với cả người bán hàng, giám đốc phụ trách khách hàng. Và cuối cùng, ai có thể quyết định thả lưỡi câu chỉ dựa trên thông tin hàng ngày?

4. Hiểu động thái của đối thủ về mặt giá cả, theo dõi biến động. Đây là một trong những yếu tố các công ty áp dụng để thay đổi hướng hành động.

5. Công đoàn đôi khi đồng nghĩa với thiếu linh hoạt. Biết chính xác người thực sự quyết định là ai, đảm bảo giám đốc nhân sự của bạn biết rõ người này. Một công ty vướng những vấn đề đạo đức thường cạnh tranh rất nóng vội.

6. Họ nhằm vào ai, cái gì? Xem các tài liệu bán hàng và báo cáo hàng năm của họ. Xu hướng công khai ngày nay không giấu giếm chiến lược kinh doanh. Định kỳ kiểm tra: Họ đang thực sự đạt được mục tiêu họ theo đuổi?

7. "Giữ mức hòa hợp để phát triển". Với hiện tượng sáp nhập ngày nay, đối thủ cạnh tranh có thể làm những việc không ngờ. Việc kinh doanh có thể được chia cắt nhỏ, hoặc sáp nhập thành một tổ chức lớn.

8. Biết cách đối thủ của bạn đang hoạt động, không chỉ về giá cả và sản phẩm. Bảng kê dịch vụ của họ là gì? Họ đối xử với khách hàng như thế nào, khách hàng là những ai? Khách hàng được mời ăn trưa món súp tôm hùm hay cánh gà? Cần biết đạo đức của họ. Không phải luồn cúi để lấy lòng, nhưng bạn phải biết mình đang cạnh tranh với đối tượng như thế nào (Với những thông tin kiểu này, cần giữ thông tin của bạn tuyệt đối bí mật.)

9. Danh tiếng và hoạt động xã hội rất quan trọng. Khi hai doanh

nghiệp cùng kinh doanh chủ yếu vì hai ngài chủ tịch đáng kính cùng ngồi trên một chiếc thuyền, sẽ cần phải xử lý thêm cả ở khía cạnh này.

10. Một số thông tin trao đổi bằng miệng có giá trị cực lớn. Hãy lọc cẩn thận những thông tin kiểu này, và nhớ vận dụng đến. Cách thu thập thông tin khéo léo là nuôi dưỡng những lực lượng tin cậy và đọc tạp chí thương mại thường xuyên. Thông tin thu thập được cần đảm bảo bí mật để dùng đến trong những tình huống tương lai, khi nhân viên marketing, bán hàng của bạn muốn tìm kiếm những đồng cỏ xanh tươi.

11. Mục tiêu trực tiếp mà chúng ta cần giành được từ đối thủ này là gì? Xem trong các cuộc tranh giành trước đó, họ thất bại vì cái gì?

12. Kế hoạch hành động của bạn? Hãy mô tả ngắn gọn và đi thẳng vào vấn đề. Đừng quên nhìn nhận lại sau ba đến sáu tháng, xem bạn có đang làm đúng kế hoạch không, hay cần thêm những hành động khác nữa.

Cho tới lúc này, bạn đã hiểu rõ bảng câu hỏi, không chỉ cho bạn biết chi tiết về đối thủ cạnh tranh, mà còn giúp bạn vạch rõ hơn chiến lược cho riêng mình.

Khi đã lưu đủ thông tin cho nhiều bảng câu hỏi, cần phân loại, so sánh, phân nhóm đối thủ, và bạn sẽ thấy mô hình nổi bật lên từ bước 12. Lặp đi lặp lại những việc bạn cần làm để hiểu rõ đối thủ cạnh tranh. Hồ sơ đối thủ cạnh tranh sẽ trở thành một phần trong chiến lược kinh doanh của bạn. Tôi chưa từng biết cách nào đơn giản, nhưng lại hiệu quả và hữu ích như phương pháp này.

BÀI 69

Đừng để danh tiếng của đối thủ làm bạn sợ hãi

Von Clausewitz, một nhà chiến lược quân sự vĩ đại đã tổng kết lại rằng việc đánh giá quá cao sức mạnh của đối thủ rồi cứ đi những viên tướng không phù hợp chính là nguyên nhân thất bại. Trong nhiều năm, General Motors (GM) và IBM luôn dẫn đầu ngành của mình dù còn nhiều sai sót. Những công ty đang cố giành giật một phần thị trường không thể là đối thủ cạnh tranh của họ, chỉ là cộng sinh, tìm những ngóc ngách thị trường còn bỏ trống và cố vơ lấy vài mảnh vụn.

Đối thủ thực sự xuất hiện là từ người hoàn toàn khác biệt về văn

hóa tới mức họ không hình dung được sự khủng khiếp của những người khổng lồ trên, hoặc là từ những người rất nghèo, chả có gì để mất và cũng chả sợ sệt gì những huyền thoại lù lù trước mặt.

Người Nhật đã chứng tỏ được khả năng tấn công GM, và Microsoft đe dọa thời kỳ huy hoàng của IBM. GM và IBM bị đảo sang vị trí của đối thủ cạnh tranh. Chúng ta cũng có thể bị như vậy, dù có là Microsoft hay Dell, Honda hay Toyota đi chăng nữa. Chúng ta tồn tại được, hay bị tiêu diệt bởi lưỡi kiếm cạnh tranh, và sẽ luôn luôn như vậy.

Chương 5
Lượm lặt

LƯỢM LẶT 1: Biết ơn là cảm xúc nhanh quên nhất trong các trạng thái cảm xúc

Ý này đã được nhắc tới nhiều, cả theo kiểu thẳng thắn ("Gần đây anh làm gì giúp tôi?") hay theo kiểu ví von ("Một đứa trẻ vô ơn còn nguy hiểm hơn cả rắn độc"), nhưng tôi vẫn phải nhắc lại: Đừng trông chờ lòng biết ơn kéo dài thêm nữa sau khi người nhận ơn nói xong câu họ mãi mãi biết ơn.

Chúng ta có được thành công nhờ được nhiều người liên tục nâng đỡ, nhưng khi được hỏi, 99,9% cho rằng là do bản thân mình tự lực tự cường.

Lòng căm thù và tình yêu thì luôn trường tồn, còn lòng biết ơn lại là một gánh nặng miễn cưỡng, do vậy hiếm khi có lòng biết ơn lâu dài. Thế nên bất kể bạn làm gì cho con cái, vợ/chồng, cho sếp, nhân viên hay bạn bè, hãy nhớ: Bạn sẽ cảm thấy vui hơn nhiều nếu nghĩ rằng bạn làm những việc đó cho chính mình. Rồi hãy cố sống cố chết quên nó đi, vì người nhận nó cũng đã quên rồi.

LƯỢM LẶT 2: Không bao giờ là ý tưởng hay cuối cùng

Tôi tin rằng có một sự lý giải hợp lý cho việc tại sao những ý tưởng mới có khuynh hướng cùng lúc xuất hiện từ những tình huống chẳng hề liên quan đến nhau. Lý do là ở cùng một thời điểm, mọi người có chung mục tiêu lớn như trở nên giàu có, hay có đôi chân thon nhỏ. Và bất kỳ người nào, ở đâu, với kiến thức và kinh nghiệm của mình đều có thể chỉ cho bạn cách đạt mục tiêu, trong đó, bạn chắc chắn sẽ thấy nhiều điểm tương đồng đáng kể.

Điều này luôn đúng với các phát minh khoa học, và cũng sẽ đúng

với những cái đầu sáng tạo. Thực ra, chúng ta đều là tù nhân của thời đại, của môi trường, mắt đã quen với những khác biệt nhỏ về phong cách của từng giai đoạn, dễ thấy được mọi kỹ xảo chỉ là giả tạo… và cả chính xác thời điểm chúng được thực hiện. Chúng ta nghĩ giống nhau nhiều hơn tưởng tượng. Và nếu bạn có một ý tưởng hay, thì đó chỉ là dấu hiệu tốt cho thấy bạn đang theo kịp mọi người.

Bản thân tôi đã nghĩ được như vậy, nhất là khi cho rằng ai đó đang ăn cắp ý tưởng của mình. Bạn cũng thế, và bạn cần phải có nhiều ý tưởng hay, không chỉ một thôi đâu. Một ý tưởng thì không thể đủ.

LƯỢM LẶT 3: Mua xe vừa tiền, mua nhà sang trọng

Tôi biết là có những người thực sự đủ tiền mua một chiếc Cadillacs hay Mercedes, nhưng chắc là không nhiều. Cho đến nay, bao nhiêu người đã gây ấn tượng bằng chiếc xe siêu sang này? Thực tế hoàn toàn ngược lại. Khi đã đủ khả năng sắm một siêu xe, bạn lại gây ấn tượng mạnh hơn nếu chỉ dùng một chiếc thông thường. Nếu to béo, bạn nên mua một chiếc SUV thay vì chiếc Hummer trị giá 110.000 đô-la. Hãy nghĩ theo quan điểm giá hợp lý. Người thừa kế cửa hàng bách hóa lớn nhất vùng Trung Tây thường lái một chiếc Chevrolet hạng thường. Vâng, và nhiều năm sau đó nó vẫn mới vì đó là chiếc duy nhất màu đen sườn trắng tôi thấy kể từ năm 1942, thực sự nổi bật. Chỉ là một chiếc Chevy, được sử dụng tới giữa những năm 1990.

Mua sắm ô tô chỉ là đua đòi, phô trương. Ô tô chỉ để gây lời gièm pha. Nhà cửa mới được đề cao. Và tiện thể, ngôi nhà của ngài Cửa hàng Bách hóa không hề là ngôi nhà bán sẵn kiểu Chevy.

LƯỢM LẶT 4: Bí quyết nói chuyện với người nổi tiếng

Chúng ta đều thích gặp người nổi tiếng, nhưng họ thường lại thấy chúng ta tẻ nhạt. Vậy khi gặp người nổi tiếng, bạn cần nói gì để họ nhớ đến bạn và bạn thu được gì đó thực sự giá trị?

Nếu nói về những điều họ làm và làm họ nổi tiếng, thì bạn sẽ thấy mắt họ trở nên lờ đờ, vì họ đã được nghe điều đó hàng ngàn lần trước đây rồi.

Bí quyết ở đây là tránh hội chứng hâm mộ, hãy nói chuyện với họ như với một người bình thường. Hãy nói về sở thích của họ, nhưng tuyệt đối tránh nhắc đến công việc hàng ngày của họ. (Bác sĩ sẽ không muốn nhắc đến phòng khám của ông ta trong bữa tiệc

đâu).

Nhiều năm trước, tôi cùng một đoàn doanh nghiệp tới thăm Cuba sau khi Castro lên nắm quyền. Tôi được đối thoại trực tiếp với Castro. Tôi nói tiếng Anh; còn Castro, vì không biết tiếng Anh, nên ông nói tiếng Tây Ban Nha. Có một người phiên dịch.

Rất nhanh chóng, tôi chạm được tới suy nghĩ của ông: "Thưa Comandante[27], tôi được biết ngài có thể trạng sức khỏe rất tốt. Ngài đã rèn luyện thế nào?". Cuốn tiểu sử mà tôi mượn trong thư viện có nhắc đến việc trước khi bước chân vào chính trường, Castro từng làm công việc nhặt bóng cho các thượng nghị sĩ Washington từng là cựu học sinh trường Griffith.

Mắt ông sáng lên... trước cả khi được phiên dịch. "Bowling", ông nói bằng tiếng Tây Ban Nha, rồi tiếp tục mô tả những đường bowling được lắp đặt ở tầng hầm Cung điện Cách mạng[28]. Ông lấy ra một cuốn sổ nhỏ từ túi áo ngực, trong đó ghi tổng điểm và kết quả thắng thua của từng trận đấu với từng viên tướng của mình. Cột cuối cùng là ghi chú ai nợ ai cái gì. Chẳng hề ngạc nhiên là tất cả họ đều nợ Castro; ông đánh bại tất cả. "Thật trùng hợp", Tôi thốt lên. "Tôi thì vô địch bowling trường Đại học Minnesota ba năm liền." "Ồ, thật sao?" Castro buột miệng reo lên bằng tiếng Anh. Thế là việc giả vờ không biết tiếng Anh của ông bị lộ tẩy trong sự phấn khích khi tìm được một người cùng chơi bowling.

Ngay lập tức ông nhận ra mình bị hớ, và cuộc đối thoại nhanh chóng kết thúc. Tôi đã chiêm nghiệm về sức mạnh của câu chuyện đó trong nhiều năm, và tôi đã biết nhiều về Fidel Castro hơn khi không chỉ trao đổi với ông những câu chuyện thông thường về mối quan hệ giữa chủ nghĩa tư bản và chủ nghĩa cộng sản.

Bí quyết giúp bạn tìm ra mọi thứ bạn cần là từ sáu chữ quen thuộc: Google. Hãy truy cập trang www.google.com, gõ vào đó tên nhân vật bạn cần tìm hiểu. Trước đây, tôi thường phải mua sách để có được những thông tin này, nhưng giờ các bạn không cần làm thế. Thậm chí các bạn cũng chẳng phải mất tiền vé xe buýt để đến thư viện công cộng nữa.

Giả sử bạn được mời ăn tối cùng "miêu nữ" Halle Berry. Gõ tên cô lên thanh công cụ tìm kiếm của Google và click vào một hay hai đường link, bạn sẽ thấy ngay:

· Cô giành ngôi vị Á hậu trong cuộc thi Hoa hậu Mỹ năm 1986.

· Để vai diễn của mình sinh động như thật, cô đã không tắm rửa

vài ngày trước khi vào vai một người nghiện nặng trong phim của Spike Lee.

· Cô bị mắc bệnh tiểu đường. (Vì thế hãy lưu ý khi gọi món.)

· Cô đã từ chối vai Annie trong bộ phim Tốc độ (Speed) năm 1994.

· Tên Halle được đặt cho Tòa nhà Halle ở Cleveland.

· Cô nhận nuôi mèo để vào vai miêu nữ thật hơn.

Bạn đã có ngay những thông tin căn bản cho cuộc nói chuyện.

Đừng nhìn chằm chằm vào tấm khăn trải bàn suốt hai giờ đồng hồ.

Thật đấy! Còn nếu bạn đã nhìn chằm chằm xuống tấm khăn trải bàn trong suốt hai giờ ăn tối với Halle Berry, thì tôi lại có một chủ đề khác để bạn tìm hiểu trên Google: CPR (hô hấp nhân tạo).

LƯỢM LẶT 5: Phương pháp nghiên cứu và phát triển tốt nhất thế giới chẳng là gì ngoài gõ bàn phím

Tôi đã hỏi một trong những người tìm kiếm thông tin giỏi nhất về bí quyết tìm thông tin trên mạng, và biết được bảy mẹo dưới đây:

· Luyện đánh máy từ sớm. Việc nhận diện giọng nói còn rất xa vời, nhưng người ta đã nhắc đến từ lâu rồi. Cơ hội đến vào lúc bạn đang kỳ cạch trên bàn phím. Vì thế, càng gõ nhanh và chính xác càng tốt.

· Đừng lan man tìm thông tin suốt cả ngày, chỉ tìm ngay trước hoặc sau giờ học. Đó là những thời điểm có lượng truy cập lớn nhất vào các trang hàng đầu.

· Nhập đúng từ cần tìm. Nhập sai/Kết quả sai.

· Đừng chỉ tìm bằng những từ khóa chung chung, hãy gõ thêm tên nhà xuất bản cụ thể. Ví dụ, bạn cần tìm bài về "bồi thường", gõ thêm từ khóa *Fortune* hay *BusinessWeek* bên cạnh từ khóa chung kia.

· Với những thông tin quan trọng, cần lấy từ hai, ba nguồn khác nhau để đảm bảo độ chính xác. Trên Internet có quá nhiều nguồn tin, và chúng không có giá trị ngang nhau. Hãy lấy tin từ các nguồn như *Forbes* hay *The Economist* thì sẽ đảm bảo hơn là lấy từ các tạp chí sinh viên.

· Lưu kết quả tìm kiếm trong máy hoặc in ra giấy. Trong hai tháng sau đó, cần đánh giá lại những thứ bạn từng nghĩ và sẽ thấy rằng thông tin mới tìm được khác xa với thực tế.

· Nhớ rằng cũng như bạn, người khác cũng có vô vàn cách khác nhau để tiếp cận thông tin, không ngoại trừ thông tin về chính bản thân họ. Vì vậy, thỉnh thoảng hãy khám phá chính bản thân mình, bạn sẽ bất ngờ với kết quả nhận được!

LƯỢM LẶT 6: "Không gì vĩ đại bằng chính bản thân bạn."

- Walt Whitman

Nếu có ai đó gọi bạn là kẻ độc đoán, tự cao tự đại thì đừng quên cảm ơn họ, vì đó là sự thừa nhận chắc chắn về sức mạnh trí tuệ của bạn. "Lòng tự trọng" là một từ thú vị, và là từ của thời đại. Lòng tự trọng của bạn càng lớn thì bạn càng sống tốt hơn với chính mình, với người khác, và càng thành công hơn.

Tính khiêm nhường thường được đánh giá cao nhất theo cảm tính. Nhân cách đáng giá nhất của con người chính là sự khiêm nhường. Chúng ta đều được dạy từ nhỏ rằng nói dối và khoa trương được xem là hai tính cách tồi tệ nhất của con người. Nhưng với bản thân tôi, tôi thích quan điểm của Will Rogers hơn "Nếu bạn đã làm được, thì đó không phải là khoe khoang".

Có vấn đề gì đâu khi bạn tự hào về những điều mình làm được hay nghĩ là sẽ làm được chứ? Theo quan điểm của tôi, khiêm nhường là thứ mà phụ huynh và giáo viên muốn nhồi nhét vào đầu con trẻ để chúng dễ bảo hơn, nhưng như vậy là phản tự nhiên. Khi còn trẻ, chúng ta luôn có niềm tin mãnh liệt rằng có thể làm được bất kỳ điều gì.

Anthony Greenwaid, tiến sĩ tâm lý của Đại học Washington, coi "xu hướng cái tôi" – được hiểu là luôn đặt bản thân vào vị thế có lợi trong mọi tình thế, tin vào khả năng kiểm soát tình thế – chính là dấu hiệu của một tinh thần khỏe khoắn.

Tôi rất tâm đắc với quan điểm này. Tiến sĩ Greenwald định nghĩa đó là "xu hướng cái tôi", còn tôi coi đó là tính lạc quan. Và với tôi, lạc quan thì chắc chắn sẽ mang lại kết quả tốt đẹp. Đã bao giờ bạn hành động đúng trong khi tâm trạng đang rất bi quan chưa? (Những người bi quan chẳng bao giờ thừa nhận chuyện này, họ nghĩ rằng mình luôn tỉnh táo.)

Lạc quan bao gồm cả khả năng tự lừa dối bản thân, tin rằng mình

có thể vượt qua cả những khó khăn lớn nhất. Nhưng đó chính là điều cần có để thực hiện được những trọng trách nặng nề.

Bạn chỉ được đánh giá cao khi tin rằng sẽ làm được những việc người khác cho là vượt quá sức của bạn. Các vận động viên và doanh nhân hàng đầu luôn thể hiện mình là người hùng dù chẳng cần phải la toáng lên, và luôn chứng tỏ được điều đó. Cầu thủ bóng chày thì gọi đó là "gương mặt tươi tỉnh", là khả năng của lòng tự tin toát ra từ người chiến thắng.

Đừng để "xu hướng cái tôi"/tính lạc quan lụi tắt trong con người bạn. Tính cách đó có giá trị lớn hơn nhiều so với tính khiêm nhường.

LƯỢM LẶT 7: Không có thứ gì gọi là trí nhớ tồi

Cậu bé Johnny học lớp sáu mang bảng điểm về nhà với toàn điểm D và F. Khi cha cậu hỏi nguyên nhân, cậu giải thích: "Con chẳng bao giờ nhớ được điều gì cả".

Người cha tức giận: Con sẽ không được xem trận bóng nào nữa cho tới khi đạt điểm cao hơn, bắt đầu từ trận tối nay.

"Khoan đã", cậu bé nói. "Cha đừng làm thế với con. Astros đang ở thị trấn. Clemens sẽ ném bóng. Sáng nay con vừa thấy tin ấy trên mạng. Anh ấy chỉ được 43 lượt chạy trong cả mùa giải, mà anh ấy đã ném trúng 143,1 lần. Đó là với 147 cú ném, còn Roger trước đó đã đạt được 12 trận thắng".

Như vậy mà là không thể nhớ được gì sao?

Bạn có thể nhớ mọi thứ...chỉ cần bạn thấy thích thú với nó. Tôi biết một người không thể nhớ nổi tên một quan chức bang nào, nhưng lại nhớ không sót từ nào tất cả những bài hát của Irving Berlin[29]. Dẫn chứng nữa là Einstein không thể nhớ số điện thoại của chính mình. Lý do ông đưa ra là: "Sao tôi phải nhớ, trong khi có thể tra ra ngay mà". Còn những thứ ông nhớ thì không ai có thể tìm thấy được, trừ khi chính Einstein viết ra.

Không ai trông đợi bạn luôn phải nhớ hết tên con cái của khách hàng, nhưng cũng không có nghĩa là bạn không thể nhắc đến ngay khi cần – dùng hồ sơ Mackay 66.

Hãy viết ngay cái tên đó ra giấy sau cuộc gặp với khách hàng, vào đúng chỗ trong mẫu thông tin. Năm phút trước giờ hẹn tiếp theo, hãy nhìn lại mẫu thông tin của khách hàng này, và bạn sẽ trở

thành một thiên tài ghi nhớ, hoặc ít nhất là khách hàng thấy thế.

Đừng cố nhồi nhét vào đầu những thứ vặt vãnh. Một cây bút vẫn hơn là một trí nhớ tốt. Hãy học theo Einstein, ông ta không ngốc đâu. Một khi đã viết ra, bạn có thể lục lại. Thế nên điều quan trọng là phải nhớ viết lại.

LƯỢM LẶT 8: Nhớ những điều đã nói

Chúng ta đều từng tiếp xúc với những người chuyện bé xé ra to, phô trương. Càng những người mới giàu thì lại càng thể hiện sự thiếu tự tin khi sống phô trương để tỏ ra ta đây quan trọng với thế giới và với những người xung quanh.

Chính cơ chế kinh tế của chúng ta góp phần khuyến khích lối sống này. Nếu không, làm sao có thể bán Porsche hay BMW cho những người có thể đi bộ đến chỗ làm, bán bể bơi cho những người không thích bơi?

Thành công về tài chính có thể gây ra những vấn đề nghiêm trọng về tâm lý: quên đi người nâng đỡ những bước đầu tiên, vì những tài sản hiện tại mà xa cách cội nguồn,…

Chẳng ai khởi đầu từ tay trắng mà có thể một mình làm nên thành công. Một lần, từ lâu lắm rồi, ai đó thấy được phẩm chất của bạn và muốn nâng đỡ bạn. Liệu đến giờ họ còn mong muốn đó không? Hãy trả lời thành thực. Nếu họ không còn muốn thế, nếu thành công đã làm bạn thay đổi, thì đã đến lúc bạn cần trở lại với cội rễ của mình. Những thứ vật chất bạn đang có dù giá trị đến mấy cũng có thể mất đi nhanh như khi đến vậy. Nên tốt hơn hết là hãy giữ những vốn quý mà bạn có – sức lôi cuốn giúp bạn có được lòng tin của mọi người. Hãy giữ liên lạc với những người cố vấn dạn dày kinh nghiệm. Mất liên hệ với họ cũng đồng nghĩa với mất đi mọi liên hệ để bạn có được ngày hôm nay.

LƯỢM LẶT 9: Hãy nhạy bén khi dự đoán tương lai

Hãy thử chơi trò sau: Dự đoán kết quả những sự kiện bạn thích

· Thị trường chứng khoán

· Bầu cử

· Sự kiện thể thao

· Sự kiện khác

Có ba quy định khi chơi. Thứ nhất, viết kết quả dự đoán ra giấy (nếu không sẽ là gian lận, chơi xấu). Thứ hai, viết cảnhững lý do bạn suy luận đến kết quả. Thứ ba, nếu không đúng, bạn phải phân tích lại nguyên nhân dẫn đến dự đoán sai.

Đây chính là bài tập nhỏ sẵn có để luyện vào những lúc bạn cần đến gáo nước lạnh cho tỉnh táo. Bài tập này giúp bạn xem xét và điều chỉnh lại lối tư duy mà không tốn chi phí hay chịu hình phạt gì. Càng luyện nhiều, bạn sẽ thấy khả năng dự đoán của mình ngày càng chính xác. Còn nếu bạn thử và thấy mình đã có sẵn khả năng này, thì còn chần chừ gì nữa, hãy vận dụng để kiếm tiền thôi.

LƯỢM LẶT 10: Mất tiền để làm đẹp, nhưng đôi khi còn mất nhiều hơn để làm xấu

Một doanh nhân Minneapolis đi nghỉ Giáng sinh ở Waikiki. Ngày nào anh ta cũng ra bãi biển phơi nắng nhiều giờ, và có được thân hình rám nắng cực đẹp, từ cổ xuống. Riêng gươngmặt thì luôn được che mũ từ lúc mặt trời mọc cho tới khi lặn, không một tia nắng nào có thể rọi vào. Bạn bè anh rất tò mò, nhưng ngại hỏi, họ nghĩ anh mắc chứng bệnh gì đó nên không thể phơi mặt ra nắng. Cuối cùng, không nén nổi tò mò, một người lên tiếng hỏi. Vị doanh nhân này cười to và đáp: “Ai cơ, tôi á? Vấn đề về da ư? Khỉ thật, không phải đâu. Tuần tới tôi phải trình diện trước cơ quan luật pháp của bang và tôi đang đòi một khoản trợ cấp khổng lồ nên không thể để họ thấy một vết rám nắng nào trên mặt được”.

LƯỢM LẶT 11: Mời triệu phú đi ăn trưa

Ở phần trước, tôi đã nhắc tới tầm quan trọng của những bức thư ngắn gọn nhằm ghi ấn tượng với nhân viên và khách hàng, và nhiều doanh nhân tài ba đã tạo sự khác biệt cho mình bằng cách đơn giản đó. Tôi muốn bổ sung một ý nữa:Hãy để tên người quan trọng nhất lên đầu danh sách những người cần gửi thư. Họ càng quan trọng với bạnthì tên củahọ càng cần được tô đậm, nổi bật ở trên cùng.

Một trong những yếu tố lôi cuốn người thành đạt hơn những người bình thường là nhu cầu được ghi nhận và ủng hộ trên mức thông thường. Tiền chính là thước đo cho nhu cầu này, và vì thế họ làm việc cật lực để kiếm tiền. Sự khích lệ từ bạn bè chính là một cách ghi nhận, ủng hộ, và cũng khó có được. Do đó nếu có bạn bè thích điều này, hãy thể hiện cho họ biết bạn rất trân trọng họ.

Anh bạn tôi lại làm theo cách khác người. Anh lập ra "Câu lạc bộ mời triệu phú ăn trưa". Anh khẳng định rằng: "Lúc nhận hóa đơn là lúc có thể biết chính xác một người thực sự giàu có hay không. Càng có nhiều tiền, họ càng ít thể hiện, và càng dễ giành việc thanh toán hóa đơn với họ."

LƯỢM LẶT 12: Quen biết ai đó không quan trọng, quan trọng là bạn quen biết như thế nào

Tôi từng học một khóa ở UCLA, trong đó có chủ đề "Mười tám lý do khiến bạn nên chọn vé hạng nhất". Tôi đã nghĩ chủ đề này nghe thật hấp dẫn dù ông thầy có diễn giải thế nào đi nữa, nhưng tôi đã nhầm.

Lý do đầu tiên và quan trọng nhất là những người bạn sẽ gặp. Bạn sẽ cảm nhận được sự thân thiện chỉ có ở khoang hạng nhất mà không có ở bất kỳ chỗ nào khác. Tôi muốn nhấn mạnh là cảm giác thân thiện chứ không phải hợm hĩnh, phô trương. Ở khoang hạng nhất, ai cũng muốn tìm hiểu xem vì sao người khác lại sẵn sàng trả thêm 20% tới 30% chi phí để được uống nước ấm, sâm-panh và xuống trước khoang khác hai mươi giây. Kết quả là trong suốt chuyến bay dài xuyên quốc gia, chắc chắn bạn sẽ làm quen được với vài người cùng khoang, tạo dựng nên những mối quan hệ đáng giá. Tôi cũng từng làm vậy.

LƯỢM LẶT 13: Với người bình thường, 10 triệu đô-la là đủ

"Nhưng những người có suy nghĩ này thường khó mà kiếm được từng ấy" – James K. Glassman, chủ báo.

LƯỢM LẶT 14: Làm thế nào để làm chủ được quy luật cung cầu

Câu chuyện này tôi được nghe từ nhà quản lý của một đội bóng lớn. Sau một trận đấu đạt kết quả dưới mức mong đợi, hàng trăm cổ động viên của đội bóng này liền hủy vé đã mua cho cả mùa. Ban điều hành đội bóng nhận thấy, nếutình trạng hủy vé này bịcông bố ra ngoài thì số vé hủy sẽ còn tăng lên nhanh chóng. Vì vậy, họ giữ bí mật thông tin, bình tĩnh tìm giải pháp lấp kín số ghế trống trên.

Họ chi 10 đô-la đăng một mẩu tin trên báo địa phương với nội dung "Chuyển khỏi thị trấn, nhượng lại vé cả năm với giá ưu đãi".Họ nhận được phản hồi nhiều vô kể. Khi đã có đủ đơn đặt mua, họ thay vào đó bằng một mẩu quảng cáo khác, và lặng lẽ phân phát vé. Cuối cùng, toàn bộ số vé hủy được bán sạch mà không một ai biết diễn biến thực sự bên trong.

Nguyên lý này cũng được những người bạn kinh doanh nhà hàng ở New York của tôi áp dụng. Suốt hai tháng đầu khai trương, một nửa số khách hàng gọi điện tới đặt chỗ đều chỉ nhận được câu trả lời là đã hết chỗ vào tất cả các ngày, và được yêu cầu gọi lại sau.

Cách nhà hàng và câu lạc bộ thể thao làm cũng tương tự nhau, tạo ra cầu ảo bất kể cung thế nào. Bài học rút ra ở đây không phải là con người thật ngốc nghếch, mà là trong nền kinh tế tư bản, mọi thứ đưa ra bán đều được coi là hàng hóa, bất kể đó là hàng tồn kho, tài sản hữu hình, vé sự kiện cả mùa hay chỗ ngồi trong nhà hàng. Chẳng ai muốn mua nếu món hàng đó đầy rẫy cả; chỉ khi việc mua bán rất khó khăn mà lại thấy nhiều người cần mua, thì ai cũng sẽ cố đểcó được nó.

Vẫn như đã nói từ bài học thứ nhất, nguyên lý marketing không hề thay đổi: Cảm nhận về giá trị của một món hàng không xuất phát từ giá trị thực của nó mà từ cầu được tạo ra cho món hàng đó.

LƯỢM LẶT 15: Có chỗ riêng cho những người biết nói câu "Tôi sẽ xử lý việc này"

Cuộc họp sắp kết thúc. Sếp đã phân việc cho từng người. Bạn đang sẵn sàng lao ra cửa, trở về chỗ ngồi và làm những việc cần làm.

Tại thời điểm đó, có hai việc đang diễn ra: Bạn thì cố nghĩ cách xử lý những việc vô nghĩa, buồn tẻ, quá sức vừa được giao. Còn sếp thì đang đợi được nghe bạn nói gì đó vui vẻ. Vì vậy cần phải khôn khéo. Sếp cần được thỏa mãn trước bạn.

Hãy quên việc suy nghĩ sẽ phải làm thế nào đi. Đằng nào bạn cũng phải làm để được nhận lương, sao không cho sếp nghe luôn câu ông ta muốn nghe: "Tôi sẽ xử lý việc này."

Babe Ruth được trả tiền để đánh những cú home run[30] và đã đánh 714 quả, nhưng đáng nhớ nhất là quả mà trước khi đánh, anh ta trỏ gậy vào giữa sân và hét lên "Đánh bóng".

Hãy gọi tên việc cần làm. Nói ra tên công việc trước khi làm có giá trị lớn, rất lớn. Bởi bạn làm sếp yên tâm, và chínhbạn là người mang tới sự yên tâm này. Còn cách nào tạo uy tín kinh doanh hay hơn nữa không?

LƯỢM LẶT 16: Đừng sử dụng chỉ một lần một bài thuyết trình

Trong cuốn The Reckoning (tạm dịch: Sự tính toán), David Halberstam kể lại một giai thoại về Philip Caldwell, chủ tịch Tập

đoàn Ford, rằng ông ta đã đòi hỏi đến phát bực là phải có mười người viết diễn văn cùng chuẩn bị một bàidiễn văn cho mình.

Tôi cá là khi đã có bàidiễn văn ưng ý, ông ta sẽ thuyết trình ngay với những khán giả đã định mà không thử trước với một ít khán giả tương tự.

Chẳng có ý nghĩa gì khi diễn đạt tất cả mọi thứ trong bài diễn văn mà không chắc chắn về tất cả những điểm trong bài diễn văn: người nghe sẽ phản ứng lại.

Có một lý do cho các buổi biểu diễn của Broadway lại không diễn ra ở Broadway. Họ diễn ở ngoài thành phố để có cơ hội đánh giá mức độ ảnh hưởng tới khán giả của các vở kịch. Những nhà tổ chức chuyên nghiệp này hiểu rằng, để đánh giá cái gì hiệu quả cái gì không, chẳng có cách nào khác là phải xác định được giới hạn của họ. Cần phải có thử thách từ buổi diễn trực tiếp như vậy.

Trước một bài nói, hãy thực hiện những việc tương tự như trước khi tung ra một sản phẩm quan trọng: đó là nghiên cứu thị trường. Không chỉ thuyết trình trước nhân viên PR trong công ty, mà hãy thuyết trình trước cả những đối tượng khác xa nhân viên công ty mình, ví dụ như một câu lạc bộ nào đó trong vùng, tổ chức Rotary (câu lạc bộ các doanh nhân) hay Kiwanis (câu lạc bộ giáo dục). Hãy thử hết với những đối tượng vui nhộn đó,mài dũa tư liệu thuyết trìnhcho tới khi bạn cảm thấy tự tin là sẽ thuyết trình thành công. Cách làm này không chỉ giúp bạn bổ sung dữ liệu, mà còn giúpthuyết trình hiệu quả hơn nhiều, vì bạn đã tự tin rằng những gì mình nói sẽ đưa lại phản ứng phù hợp.

Người thành công luôn tự đứng được trên đôi chân của chính mình. Chúng ta đang sống trong xã hội thông tin, vì vậy mà kỹ năng truyền đạt thông tin một cách ngắn gọn, dễ hiểu, thuyết phục là kỹ năng giá trị nhất. “Thông minh nhưng nói năng không lưu loát” là sự mô tả phù hợp với một nhà vật lý hạt nhân, chứ không thể là chủ doanh nghiệp. Chủ doanh nghiệp phải thông minh và nói năng lưu loát. Tôi biết một anh chàng nhảy việc rất nhiều trong nhiều năm, từ lĩnh vựcluật sang chính trị, sang bán chứng khoán, sang xuất bản, rồi sang quảng cáo, viết văn. Đó không chỉ là sáu công việc khác nhau, mà là sáu chuyên môn khác nhau. Anh chàng này không thực sự xuất sắc, nhưng cũng đã có một cuộc sống dễ chịu.

“Tại sao anh lại có thể chuyển qua nhiều lĩnh vực như vậy?”, tôi thắc mắc với đầy nỗi ghen tị và tò mò, vì chưa bao giờ dám mạo

hiểm đầu tư vào thứ gì khác ngoài phong bì.

“Tôi có chuyển gì đâu”, anh ta trả lời. “Tôi vẫn làm đúng một việc đấy chứ, là bán lời nói. Chỉ là tên gọi công việc có khác nhau đôi chút mà thôi. Người ta gọi chúng tôi bằng một cái tên chung là “những kẻ buôn nước bọt”.

Hãy học cách sử dụng ngôn ngữ thành thạo, cả nói và viết. Những người buôn nước bọt đều làm tốt việc này.

LƯỢM LẶT 17: Trong đời, có hai thời điểm bạn chỉ có một mình: Đó là trước khi chết và trước khi thuyết trình

Câu nói này chính là nội dung quảng cáo của một đơn vị đào tạo kỹ năng thuyết trình cho doanh nhân. Nhìn thấy quảng cáo đó, tôi đăng ký học ngay lập tức, rồi sau đó đến các nhân viên. Qua khóa học đó, tôi biết được một điều mà cácdiễn giả thành công đều nắm rõ: Bạn chỉ có một mình khi thuyết trình, nhưng khi chuẩn bị cho bài thuyết trình thì không.

Thuyết trình trước công chúng và giới chuyên môn là để bạn và công ty được thừa nhận rộng rãi, được tin tưởng, nhưng lý do không chỉ có thế. Lý do thực sự là khi thuyết trình, chúng ta rèn luyện được kỹ năng vượt qua nỗi sợ hãi khi đứng trước đám đông, bồi đắp lòng can đảm. Chúng ta sẽ có được sự tự tin và quyết đoán, những yếu tố giúp chúng ta thành người quản lý, bán hàng và lãnh đạo giỏi hơn.

Thuyết trình chính là một cuộc chào hàng, cuộc chào hàng khó khăn nhất: chào một ý tưởng – một thứ vô hình chứ không phải một sản phẩm. Cuộc chào hàng không hẹn trước này hướng tới năm mươi hay một trăm cái đầu không hề cởi mở, hầu hết là hoàn toàn xa lạ và chả có lý do gì để họ phải tin những gì bạn nói.

Bạn cần chuẩn bị trước để không biến nó thành buổi chào hàng chán ngắt. Giải pháp là một lời mách nước trong hồ sơ Mackay 66, tôi đặt tên là “Mười một cách để chinh phục người nghe”.

Người nghe thì chẳng có ai giống ai. Nhưng nếu có thể trả lời đủ cả mười một câu, thì tức là bạn đã hướng tài liệu thuyết trình của mình tới đúng mối quan tâm của từng nhóm, và chắc chắn sẽ thuyết phục được họ.

Một ý nữa về thuyết trình được nói đến trong khẩu hiệu của công ty Vander Zanden: “Nếu bạn chưa tin là có khái niệmbất tận, hãy thực hiện một bài thuyết trình năm phút.”

Mười một cách để chiến thắng người nghe:

1. Tại sao nhóm này lại mời tôi thuyết trình (lý do tuyên bố)? Bài nói chuyện của tôi được bố trí và công bố như thế nào tới khán giả?

2. Mục đích của nhóm này là gì?

3. Các đặc điểm chính của nhóm này là gì? (về chuyên môn, xã hội, nhân khẩu học, hay cấp bậc nghề nghiệp,...).

4. Gần đây ai thuyết trình cho họ? Họ thu được gì? Tôi có thể xin bản ghi chépcủa họ trong buổi đó không?

5. Cho tới nay, ai thuyết trình thành công nhất đối với họ? Điều gì giúp họ thành công?

6. Tôi có thể cá nhân hóa bài nói chuyện của mình như thế nào? Họ thích kiểu hài hước như thế nào? Và không chấp nhận được những chuyện gì?

7. Ai là lãnh đạo tư tưởng của họ? Ai sẽ đến nghe thuyết trình? Tôi có thể tiếp cận người đó như thế nào?

8. Ai sẽ giới thiệu tôi? Người đó sẽ giới thiệu như thế nào? Tôi nên nhắc tớiưu điểm nào của người này?

9. Họ có định đặt câu hỏi cho tôi không? Tôi có thể lường trước vấn đề mấu chốt gì? Vấn đề khó mà tôi cần chú ýlà gì?

10. Thông điệp gì có giá trị sẽ đọng lại trong họ sau buổi thuyết trình? Có nên phát tài liệu cho họ giữ sau buổi thuyết trình không? (chẳng hạn như biểu đồ, bản tóm tắt, v.v...).

11. Ai trong số họ có thể trở thành "chân trong" của tôi, giúp tôi chuẩn bị bài thuyết trình và lấy những phản hồi đáng tin cậy về bài thuyết trình?

LƯỢM LẶT 18: Vẻ đẹp của tiền mặt

Tôi không nói đến vẻ đẹp của tiền nói chung, mà phải là tiền mặt. Bạn có biết rằng tiền mặt rất hiếm và đẹp không? Có những người thu nhập tới 200 nghìn, 300 nghìn hay 400 nghìn đô-la mỗi năm, nhưng suốt hai chục năm, họ chẳnghề được nhìn thấy chỉ 1.000 đô-la tiền mặt. Luôn là thẻ, séc, và các con số trong bản kê tài khoản ngân hàng. Chẳng bao giờ là tiền tươi, cứng, giòn, dễ rách,

đẹp và sờ mát tay cả.

Nhưng ở công ty phong bì Mackaythì có. Nhân viên bán hàng được nhận tiền mặt ngay khi kiếm được khách hàng mới. Trong các buổi họp về bán hàng, chúng tôi luôn công bố tên các khách hàng mới, và ngay lúc đó, phần trăm giá trị khách hàng mới này được chi ngay bằng tiền mặt để thưởng cho nhân viên bán hàng.

Chú ý là phải có bộ phận quản lý hay nhân sự có mặt, ghi lại khoản chi này để tránh gặp rắc rối với Sở Thuế vụ (IRS).

Cả phòng họp im lặng như tờ, cảm giác như có cả một nhà thờ trong tờ hóa đơn tôi rút ra vậy. Tôi luôn dùng tờ 100 đô-la mới toanh (mà trong truyện Bố già, Mario Puzo gọi là Ong mật). Tôi bắt đầu đếm, từng tờ một: "1, 2, 3,...". Tôi đã tập đếm tiền để phát ra những tiếng loạt xoạt hấp dẫn. Bạn phải chứng kiến vẻ mặt mọi người lúc đó. Cực kỳ say sưa. Họ như phát nghiện, như bị thôi miên.

Giờ tôi mới hiểu một trong những điểm quyến rũ nhất của đánh bạc là vì được trả bằng tiền mặt, hoặc dạng nguyên thủy của tiền là vàng. Giai đoạn 1933-1975, sở hữu vàng là bất hợp pháp ở Mỹ. Tôi biết lý do. Đơn giản là người ta sợ sẽ hình thành thói quen xấu. Người ta sẽ mê nó. Tôi sẽ thử trả lương bằng những đồng mười đô-la này một vài lần, xem nhân viên của tôi có thành người mê vàng hay không.

Một khúc ca nhỏ

Một vũ điệu nhỏ

Một giọt nước nhỏ đang chảy xuống ống quần

- Bài hát của Ted Baxter[31] trong phimNhững chú hề vui nhộn

Chương 6
Giúp bọn trẻ khác biệt vượt trội

Gương mặt chống đối đang nhìn bạn chằm chằm kia sẽ sớm tới ngày phải ngồi trước bàn ông chủ.

Bạn muốn dạy chúng một số điều thực tế trước khi chúng gia nhập "Hồng quân" và thổi phồng về cuộc sống. Không thể đảm bảo chúng đều lớn lên thành triệu phú cả. Tỷ lệ khác biệt đạt thành công là 1/200. Nghe đã thấy là rất khó khăn, nhưng Mỹ vẫn là quốc gia có nhiều triệu phú, với hơn hai triệu người.

Nhiều bậc cha mẹ đã hỏi: "Harvey, anh là một doanh nhân thành đạt, đi đây đi đó nhiều. Tôi muốn xin một lời khuyên cho Jeff và Janie nhà tôi để tăng khả năng thành công. Tôi nên nói với các con điều gì?"

Đầu tiên, bạn cần hiểu là không nên nói nhiều với các con. Càng hăng hái khuyên nhủ, bạn càng chỉ giống như viên đại thần lẻo mép Polonius trong vở kịch *Hamlet* vậy. Nói ít thôi, nhưng khi đã nói, hãy cho chúng những viên đạn bạc, thứ giúp chúng trở nên khác biệt. Dưới đây là một số ý:

Đừng dậm chân tại chỗ để tìm những kỷ vật cũ

Hãy nói với các con về công việc đầu tiên. Không phải là một trong những công việc mà chúng làm cho bạn, hay côngviệc để kiếm đủ tiền mua xe, mà là công việc thực sự đầu tiên. Chúng đã rất phấn khởi khi kiếm được nhiều tiền đến thế. Nhưng phải cho các con biết một sự thật, là chúng đã được trả quá cao.

Các con được trả nhiều là vì lúc đó các con chả biết cái quái gì hết, không có giá trị thương mại, cần được hướng dẫn và trau dồi kinh nghiệm để có chút ít giá trị thực sự. "Thật nực cười", chúng nói.

“Con đáng được trả như vậy mà. Làm sao lại có chuyện họ cố tình trả quá khả năng cho con?” Câu trả lời là họ trả quá khả năng cho con trong hai năm đầu để trong hai mươi năm tiếp theo, khi con đã biết những việc cần làm, thì họ sẽ trả dưới mức khả năng của con. Chẳng công ty nào có lời nếu luôn trả đủ giá trị lấy được từ sức lao động của nhân viên.

Chúng sẽ tiếp tục thắc mắc: “Bị trả dưới khả năng, tại sao họ vẫn ở lại?”. Vì nếu con xuất sắc vượt qua được hai mươi năm đó, trở thành người dẫn đầu, thì con sẽ lại được trả cao hơn khả năng của mình.

Đây chính là khuôn mẫu trong chủ nghĩa tư bản hiện đại. Được trả cao khi đang phải học hỏi, bị trả thấp khi làm việc để có động lực với công việc lương thấp là cố gắng leo lên dẫn đầu, để được giám sát người khác, và rồi được trảlương cao hơn. Bí quyết ở đây rõ ràng là phải thu ngắn giai đoạn giữa – những năm bị trả thấp, càng ngắn càng tốt. Và cách làm là phải hiểu được lúc con hoàn toàn quản lý được công việc chính là lúc tiếp tục tiến lên.

Khi con đi làm thuê, lúc con đã hiểu được bản chất công việc của mình, thì đồng thời con cũng hiểu ra là mình đang kiếm tiền cho người khác, chứ không phải cho bản thân mình. Nhưng nếu đã quyết định ở lại, thì vũ khí thực sự chống lại việc bị trả lương thấp của con là lờ đi, như là con chẳng hề biết gì vậy. Hãy thách thức chính mình, cố gắng học hỏicàng nhiều càng tốt từ mọi cơ hội con có.

Làm được điều đó thì con sẽ chiến thắng. Ông chủ của con không còn được hưởng lợi từ những thứ con học đượcnữa, vì con đang ép ông ta trả cho con bằng kiến thức mới, bằng những giá trị thương mại mỗi khi con tới văn phòng làm việc. Ngoài ra theo cách này, cơ hội để con leo lên dẫn đầu sẽ nhanh hơn nhiều so với việc con chỉ nằm khểnh vàdùng dần những thứ con đã biết.

Con có muốn tới khám bệnh ở một phòng khám mà ông bác sĩ đã học khóa chữa bệnh từ hồi năm 1948 không? Đáng buồn là có nhiều người sẵn sàng chấp nhận như thế, trong khi 90% phương pháp chữa bệnh ngày nay như laze, chụp CAT, hóa học trị liệu, thuốc, có sau năm 1948 – thời điểm ông bác sĩ đó tốt nghiệp đại học. Con phải không ngừng thay đổi, không ngừng học hỏi, liên tục thách thức bản thân, thêm thử thách vào những việc con được làm. Nếu không, thế giới sẽ vượt qua con, dù con là người làm thuê hay ông chủ.

Tìm ra thứ con thích và kiếm tiền từ đó

Có một từ rất không phù hợp trong tiếng Anh. Chúng ta gọi "làm việc" là "công việc". Công việc không còn là làm việc khi con thích nữa, nhưng nhiều người nghĩ rằng để kiếm sống, con không cần phải thích việc đó, hoặc tại sao người ta lại trả tiền để con làm việc đó? Không phải thế đâu. Hãy làm việc con thích.

Nghe thì có vẻ đơn giản, nhưng hầu hết chúng ta khi còn nhỏ đều bị người lớn bắt làm những việc không thích. Và khi tuổi thơ đã bị ép buộc như vậy, thì hiển nhiên có thể hiểu được, là khi đi làm bạn cũng dễ bị ép buộc làm những việcmình không thích. Đừng để bị như thế. Thế giới vẫn có đầy những người làm những gì họ thích và sống rất ổn thỏa đấy thôi. Những người này không chỉ làm những nghề thú vị như quảng cáo, viết văn, đóng phim, và cứu sống cá voi. Bài học ở đây là khi con thích một công việc nào đó, bất kể là gì, con đều có thể kiếm tiền từ nó.

Tôi thích ngôn ngữ, và tôi đã học sáu được thứ tiếng, trong đó có tiếng Trung. Sự thật là bạn có thể sống tốt trong ngành sản xuất phong bì mà chẳng cần phải biết một từ tiếng Trung nào hết. Nhưng sự thật là bạn có thể ứng dụng những thứ chẳng hề liên quan gì như tiếng Trung vào việc kinh doanh phong bì, và kiếm được nhiều hơn. Đó là điều rất thú vị.

Tôi đã sử dụng khả năng nói tiếng Trung của mình khi đến Trung Quốc với tư cách là trưởng đoàn đại biểu các doanh nghiệp. Sự kiện chính được đưa tinkhắp thế giới. Tôi là doanh nhân Mỹ đầu tiên sau thế chiến thứ II có thể thuyết trình bằng tiếng Trung tại Trung Quốc. Sau đó, nhiều doanh nhân Mỹ cùng trong chuyến đi này bắt đầu hợp tác với tôi, một phần vì họ đánh giá cao khả năng của tôi. Họ không biết tiếng Trung, và họ cũng chẳng biết chút gì về lĩnh vực phong bì, nhưng họ lý luận rằng người đã học được thứ ngôn ngữ khó sẽ là người biết làm ở những lĩnh vực khác, chẳng hạn như sản xuất phong bì.

Nhờ biết nói tiếng Trung, tôi đã bán được rất nhiều phong bì. Đó là tôi đã kết hợp nguyên tắc một và nguyên tắc hai.Đừng dậm chân tại chỗ và bới móc lạinhững kỷ vật cũ. Hãy không ngừng thay đổi và học hỏi. Rồi bạn sẽ tìm ra thứ bạn thích và khiến nó phải làm việc cho bạn, ngay cả khi nó dường như hoàn toàn không liên quan gì đến lĩnh vực của bạn.

Hãy tin là cha mẹ có lúc đúng

Vài năm trước, tôi dự một hội thảo về quản trị kinh doanh tại Đại học Harvard. Sau khi hoàn thành phần thuyết trình đúng nghi thức của mình trong căn phòng đông nghịt người, tôi được sắp xếp ngồi cùng bàn với một nhóm tám sinh viên trong phần thảo luận, để nhóm có thể đặt câu hỏi trực tiếp, sâu hơn nhắm vào những đề tài hấp dẫn trong phần thuyết trình của tôi.

Tất nhiên việc đó diễn ra theo hai chiều. Khi họ nhìn tôi, tôi cũng nhìn họ. Tôi thấy những sinh viên này đều rất sáng sủa. Nhưng trong số đó, chỉ sáu người là có thể nói chuyện, hai sinh viên còn lại không thể trò chuyện một cách bình thường. Một người quá hiếu chiến, còn người kia thì đặt câu hỏi theo lối phức tạp và luẩn quẩn tới mức tưởng như cậu ta đang nói về vật lý lượng tử chứ không phải kinh doanh.

Với vai trò làm cha mẹ, bạn đầu tư thời gian, tiền bạc và cả những nỗi khổ cực, cố ép con học những thứ chúng hoàn toàn không thích. "Tại sao con lại phải học chơi tennis/ăn bằng dĩa/đi tất/học tiếng Tây Ban Nha khi mà con muốn trởthành nhà vật lý hạt nhân/ ngôi sao nhạc Rock nổi tiếng/ người giàu nhất thế giới?"

Thật là phiền phức, không chỉ vì cuộc sống còn nhiều gchuyện khác ngoài chuyện đi làm kiếm sống. Bất kể bạn thông minh hay làm việc tốt đến mấy, chúng ta đang sống trong một nền kinh tế phát triển nhờ sự thay đổi. Chủ nghĩa tư bản liên tục phá bỏ những sáng tạo "cũ" và cho ra đời những sáng tạo mới.

Các nhà nghiên cứu xã hội thường mô tả chu kỳ ngắn của một sản phẩm trên thị trường là "lạc hậu có kế hoạch". Họ hất tay của mình về phía những doanh nghiệp Mỹ tham lam đang muốn loại bỏ hoàn toàn những sản phẩm tốt nhưngcũ để bán sản phẩm mới cho những khách hàng ngây thơ và ngoan ngoãn.

Bạn không phải nghe nhiều về "lạc hậu có kế hoạch" thêm nữa. Người Nhật đã chứng minh rằng vấn đề không phải là có quá nhiều sản phẩm mới, mà là quá nhiều sản phẩm cũ, kém chất lượng. Người tiêu dùng thì chứng minh rằng chính họ, chứ không phải những nhà tư bản kếch xù, quyết định sẽ mua gì, và không màn quảng cáo cường điệu nào có thể giúp bán được những sản phẩm chất lượng thấp, lạc hậu hoặc giá quá cao.

Mô hình của sự phá bỏ và thay thế này không chỉ lặp đi lặp lại trong thị trường, mà cũng chính là đặc điểm trên con đường sự nghiệp của con cái.

Khi các con *giao tiếp được*, làm chủ hiệu quả các kỹ năng nói và viết cơ bản, lịch sự và thuyết phục, thì tương lai tươi sáng chẳng mấy chốc sẽ đến với chúng, không chỉ là một nhà vật lý hạt nhân hay sản xuất phong bì. Đó là vì trong thế giới mà chủ nghĩa tư bản liên tục xóa bỏ những sáng tạo của chính nó, dù đã kiếm được một chỗ an toàn đến mấy, thì công việc cũng sẽ luôn thay đổi, kỹ năng thực hiện công việc thay đổi theo, và nhu cầu về kỹ năng cũng thay đổi. Các con không chỉ phải tránh không giậm chân tại chỗ, mà còn phải lao vào thế giới khó khăn, khốc liệt và tự tiếp thị bản thân. Các con sẽ gặp khó khăn lớn, rất lớn, nếu không thể giao tiếp một cách thuyết phục.

Chính những kỹ năng cực kỳ cơ bản và phổ biến này, khả năng giao tiếp dưới dạng nói, viết, trang phục và cử chỉ – những thứ tẻ nhạt mà bố mẹ và thầy cô cứ buộc các con học khiến các con phát điên lên nhiều năm liền – sẽ giúp các con được mặc đồ thời trang và thoát khỏi tình trạng thất nghiệp.

Đừng từ chối tương lai bằng câu nói "Không thể làm được"

Ngạn ngữ có câu "Đang yên đang lành, đừng có động vào". Nhưng những người làm việc lớn lại là những người "động vào" khi vẫn "đang yên đang lành". Họ khiến cho đối thủ cạnh tranh luôn phải chạy theo họ. Họ đặt ra luật chơi, và những người chơi khác phải tuân theo.

Công ty ô tô TRW thường đăng quảng cáo rất hay trên tạp chí *Wall Street Journal*. Trong đó có hình ảnh những nhân vật kỳ cựu với chức danh hoành tráng, đưa ra nhận định chắc chắn về những vấn đề thời sự nóng bỏng.

Một nhân vật trong số đó là Harry Warner, Chủ tịch Tập đoàn Warner Brothers vào năm 1927, thời mà hình ảnh động mới bắt đầu xuất hiện trên truyền hình.Ông bình phẩm về bước đột phá công nghệ này:"Chẳng ai điên rồ lại muốn nghe diễn viên nói?" Một nhân vật nữa, Robert Millikan, đoạt giải Nobel Vật lý năm 1923 thì phát biểu: "Không có khả năng nào cho con người lấy được năng lượng từ nguyên tử." Charles Duell, người đứng đầu Cơ quan xét và cấp bằng sáng chế của Mỹ thì phát biểu vào năm 1899 rằng: "Những gì có thể khám phá được đều đã khám phá cả rồi." Tôi đãtừng nghĩ câu nói của Duell là câu nói vớ vẩn nhất. Nhưng không phải. Đầu những năm 1970, Bill Gates dự đoán: "Không ai cần bộ nhớ quá 637 KB cho máy tính cá nhân cả". Điểm chung của bốn nhân vật trên là gì? Là họ đều sai lầm hoàn toàn. Một chiếc máy tính bình thường cho trẻ con, mua ở hàng tạp hóa, đã có bộ

nhớ 40GB, gấp 63.000 lần suy nghĩ của Gate. Vĩ đại như Gate vẫn có thể đoán sai cơ mà.

Hãy dạy con biết tận dụng cơ hội. Lợi thế cực lớn của con trẻ là không bị ràng buộc bởi các vấn đề tài chính và gia đình như người lớn, gần như chẳng mất gì khi chịu rủi ro. Vì vậy,hãy khuyến khích con thử những điều mới, thách thức những điều kỳ quặc.

Con bạn sẽ gặp thất bại nhiều, nhưng để thành công gấp đôi, bạn cần để con thất bại gấp đôi. Chỉ cần nhớ rằng bánh xe đang lăn theo hướng của chúng, các hệ thống hướng vào chúng trong xã hội luôn thay đổi này. Phá bỏ những thứ cũ, những thứ chúng mất đi để theo kịp thay đổi sẽ nhỏ hơn nhiều so với việc chúng cố bấu víu vào công nghệ cũ hay những thứ hiện tại của một xã hội liên tục biến đổi.

Khó thành công hơn nếu cha mẹ bạn đã thành công

Có câu thành ngữ "Không ai giàu ba họ, không ai khó ba đời". Ý nói là nếu thế hệ ông bà nghèo, bố mẹ giàu có và thành công, thì thường là con cái sẽ trở lại tình trạng khốn khó của ông bà.

Tại sao lại thế? Thứ nhất, xã hội có một chu trình phân cấp không đổi. Chẳng khuôn mẫu cuộc sống nào phát triển mãiqua các thế hệ. Sinh sản là môn khoa học không hoàn hảo. Không tin, bạn hãy xem các gia đình tổng thống Mỹ đi. Jimmy Carter và Billy Carter là anh em ruột. Sam Johnson cùng bố mẹ với Lyndon Johnson, nhưng nằm ngoài hoàn toàn cuộc sống ở Nhà Trắng. Hay cậu em trai Donald cũng là một vấn đề lớn của Richard Nixon.

Chúng ta cho con những tư tưởng đúng đắn, giáo dục tốt và mở ra cánh cửa cho chúng, phần còn lại thuộc về chúng. Mỗi thế hệ đều tự tìm kiếm người hướng dẫn cho mình, thường hiếm khi lại là thế hệ trước đó.

Vài năm trước, diễn viên điện ảnh Kirk Douglas được nhận giải từ những người đồng hương Amsterdam ở ngoại ô New York. Cậu con trai Michael của anh có mặt và nghe cha mình phát biểu: "Tôi muốn các bạn biết rằng thành công đến với tôi dễ dàng hơn rất nhiều so với con trai tôi. Cha tôi chỉ có một chiếc xe bán hàng rong, và nếu tôi có được hai chiếc, là tôi đã làm được gấp đôi cha mình. Michael cũng làm được thế dù bố nó đã nổi tiếng, nhưng đòi hỏi khó hơn nhiều."

Bọn trẻ không cần phải vượt qua cha mẹ mình. Khi chúng biết đặt mục tiêu riêng cho mình, vận dụng toàn bộ năng khiếu và khả

năng của mình, tiếp thu những thứ phù hợp mà bố mẹ cung cấp và loại bỏ những thứ không phù hợp, thìđó là lúc chúng đã có đủ yếu tố cần thiết để thành công trên mọi phương diện.

Chương 7
Cách thức để thành công

Các bạn đã cùng tôi đi một chặng đường dài, quaba khóa học và đầy túi lượm lặt. Đã đến lúc đối mặt với thách thức lớn hơn, là tiến tới thành công. Tôi có một số ý kiến như sau.

Các bạn có nhận thấy rằng qua rất nhiều bài học, nhưng một từ luôn xuất hiện trong mọi cuốn sách loại này lại chưa hề được nhắc đến không?

Từ đó là "quyết tâm". Một cuốn sách chỉ dẫn cách thức thành công mà thiếu đi từ này thì chẳng khác nào một bộ phim miền Tây không có đấu súng.

Tôi đã trăn trở làm sao để nói về lòng quyết tâm mà không mang tính giáo điều, và hy vọng mình đã tìm đúng cách. Tôi sẽ kể cho các bạn hai câu chuyện, là những huyền thoại trong dòng họ Mackay, qua đó bạn có thể tự suy ngẫm những bài học về lòng quyết tâm cho thành công của bản thân mình.

Tôi từng nhắc tới việc bố tôi là phóng viên thuộc hiệp hội báo chí St. Paul,và ông là một phóng viên tài năng. H.L Menken, người được coi là George Will(sinh ngày 4/5/1941, là một phóng viên Mỹ từng đạt giải Pulitzer và được tạp chí *Wall Street Journal* bầu chọn là phóng viên quyền lực nhất vào những năm 1980) của thời đó, cũng phải kính nể bố tôi vài phần vì một phong cách riêng xuất sắc. Tố chất chuyên môn xuất sắc nhất của ông là nhạy bén với những tin hay và sốt sắng không mệt mỏi săn tin đó bằng được.

Năm 1932, Minneapolis và St. Paul nổi tiếng về các băng đảng nổi loạn. Thực ra, có một chính sách kiểu như "thành phố mở". Một hai lần, những tên cướp khét tiếng thời đó là John Dillinger thuộc

băng Barker và Alvin "Sởn tóc gáy" của băng Karpis đến sống ngang nhiên ở Twin Cities mà không bị cảnh sát sờ gáy. Đổi lại, các phi vụ của băng đảng này phải được thực hiện ngoài phạm vi thành phố, và tất nhiên, phải thể hiện lòng biết ơn với chính quyền địa phương bằng nhiều hình thức cụ thể khác.

Rồi cũng đến lúc những thỏa thuận trên bị phá vỡ. Băng Barker-Karpis bắt cóc hai cư dân St. Paul thuộc diện lắm tiền nhiều của, ông chủ ngân hàng Edward Bremer và ông chủ nhà máy bia phát đạt William Hamm. Bố tôi đã lần lượt đưa tin về các phiên tòa xử vụ này tới Hiệp hội báo chí.

Ngày 16 tháng 12 năm 1932, một người vô tội bị sát hại trong vụ cướp 118.000 đô-la tại ngân hàng Minneapolis. Dấu vết chỉ ra tội phạm là băng Barker-Karpis, và cảnh sát đã vây bắt một số tên trong mạng lưới sòng bạc, trong đó có một tên trộm vặt là Leonard Hankins, bị nghi là thành viên băng đảng. Hankins bị kết tội giết người và bị kết án chung thân vào năm 1933.

Đến năm 1935, phần lớn băng Barker-Karpis bị chết hoặc đi tù. Nhờ thông tin khai báo, tố cáo lẫn nhau của vài tên sống sótvề các vụ án, các câu chuyện nội bộ băng đảng để nhận khoan hồng, bố tôi ghi lại đầy đủ, và sự thật về Hankins không liên quan tới vụ giết người cướp ngân hàng, thậm chí không phải là thành viên băng đảng, mới được sáng tỏ.

Theo những thông tin đó, bố tôi thuyết phục Thống đốc Floyd Olson mở cuộc điều tra, nhưng Olson lại qua đời trước khi đưa ra được báo cáo cuối cùng. Người kế nhiệm tại vị cósáu tháng ngắn ngủi rồi thất bại trong cuộc bầu cử đau đớn với Harold Stassen, người màsau đó bắt đầu lại vụ Hankins từ con số 0.

Ấy là năm 1939, bảy năm sau vụ án. Hai năm sau nữa, tức là năm 1941, Stassen kết luận Hankins được tự do, song như bố tôi viết: "Bắt đầu xuất hiện nhiều tình tiết phức tạp. Có một lệnh tạm giữ Hankins vì hành vi ăn cắp 13 đô-la ở Paducah, Kentucky nhiều năm trước. Và quan chức Kentucky đòi dẫn độ Hankins.

Chính quyền Minnesota, sau khi giam người vô tội đến 8 năm, khẳng định làm tồi tệ vấn đề nhân quyền hơn nữa bằng việc dẫn độ phạm nhân đi thụ án trong trại cải tạo ở miền nam vì ăn cắp 13 đô-la. Biết rằng Kentucky không chấp nhận dẫn độ người từ trại tâm thần, họ chọn giải pháp không mấy vui vẻ là chuyển Hankins tới bệnh viện bang St. Peter làm tội phạm tâm thần.

Suốt quá trình đó, bố tôi vẫn luôn bám sát vụ án và viết về sự điên rồ của việc giữ Hankins – một người hoàn toàn bình thường, trong một trại tâm thần.

Mặc dù Hankins sống tương đối yên ổn và có thể mua một vài món đồ xa xỉ nhờ khoản trợ cấp thương tật 60 đô-la/tháng do tham gia Thế chiến thứ I, nhưng đất nước lại lâm vào Thế chiến thứ II, những câu chuyện và cuộc chiến tìm công lý của bố tôi không còn được chú ý, và Hankins đã bị quên lãng. Bố tôi vẫn theo đuổi đến cùng, và đến năm 1949 ông mới có được kết quả chính thức.

Năm đó, Hankins được xác nhận là người bình thường và được chuyển trở lại nhà tù bang. Bố tôi viết loạt bài mới, và đúng lúc đó, thống đốc được đề cử chức chánh án liên bang đã để tâm tới vụ này.

Cuối cùng thì năm 1951, người kế nhiệm – Thị trưởng C. Elmer Anderson, đã triệu tập phiên họp bất thường của hội đồng giải oan liên bang, lần đầu tiên trong lịch sử, để nghe điều trần về vụ Hankins. Hai tiếng trước phiên điều trần, hội đồng nhận được thông báo chính thức từ bang Kentucky, về việc "không còn quan tâm" tới vụ Leonard Hankins nữa.

Bố tôi – người theo sát vụ Hankins từ đầu đến cuối, người bào chữa duy nhất của Hankins, thường xuyên là người thăm hỏi duy nhất của Hankins trong dịp Giáng sinh và lễ Tạ ơn, đã ra làm chứng trước tòa.

Sau 18 năm đằng đẵng, 10 năm trong viện tâm thần, Hankins đã được giải oan khỏi vụ án mà ông không gây ra.

Phần thưởng cho Hankins là tự do. Phần thưởng cho Jack Mackay là giải thưởng "Câu chuyện lớn Pall Mall" – giải của đài phát thanh quốc gia vinh danh nhà báo có đóng góp xuất sắc, được hút miễn phí Pall Mall cả đời. Nhưng vì theo cách nói của ông, là đã "bỏ thuốc từ năm tám tuổi" sau lần đầu tiên hút điếu thuốc truyền thống sau gara, ông không dùng đến phần thưởng này.

Đó chính là Jack Mackay. Quyết tâm và nhân ái.

Và một câu chuyện nữa...

Đầu những năm 1930, thống đốc bang Minnesota Olson là một nhân vật tầm cỡ quốc gia. Nếu có người viết tiểu sửtài năng như Robert Penn Warren, tác giả cuốn *All the King's Men* (tạm dịch: Tất

cả thần dân của vua) thì có lẽ Olson cũng như Huey Long sẽ trở nên bất diệt trong vai trò của những thống đốc kiêm chủ tịch hoàn hảo theo chủ nghĩa dân túy trong thời kỳ suy thoái.

Mùa hè năm 1935, Olson đang nằm chờ chết do ung thư tại bệnh viện Mayo ở Rochester, Minnesota. Tin này lan truyền trong giới phóng viên, và trở thành một cuộc chạy đua xem ai là người lấy được tin trước.

Bố tôi bám chặt khu phố ngay ngoài cửa sổ bệnh viện của Olson, boa cho cô y tá của Olson vài đồng nhờ cô ra tín hiệu hạ thấp mành cửa căn phòng kế bên nếu Olson từ giã cõi đời.

Vì bệnh viện không cho phép phóng viên sử dụng điện thoại bệnh viện để gửi tin về tòa báo, và điện thoại trả tiền thời đó còn rất hiếm, nên bố tôi đã trả trước 25 xu cho một cậu bé để cậu đứng canh điện thoại ở góc cửa hàng bách hóa cách hai dãy nhà.

Thời khắc Olson tắt thở, mành cửa hạ xuống, bố tôi lập tức chạy tới cửa hàng bách hóa. Đi ngang đoạn phố cuối cùng, vì mải nghĩ về câu chuyện sắp báo cáo qua đường dây điện thoại quốc gia, ông bị xe tải quệt phải. Ông cố gượng dậy, phủi bụi, bò đến bốt điện thoại, đọc tin bài của mình cho xong mới chịu tập tễnh đi vào bệnh viện đăng ký khám. Vậy là Jack Mackay đã là người đưa tin sốt dẻo nhất.

Hai mươi tám năm trôi qua, và tôi cũng đã hai mươi tám tuổi. Tôi đã sở hữu doanh nghiệp của mình được ba năm, đang cần vay vốn 200.000 đô-la để xây nhà máy mới. Tôi tìm đến mười ba tổ chức tín dụng, tất cả các ngân hàng vàhiệu cầm đồ trong thành phố. Cả mười ba cánh cửa đều đóng sập trước mặt tôi.

Rồi tôi lấy một tấm bản đồ, một chiếc compa và vẽ một vòng tròn bán kính 7 cm từ trung tâm Minneapolis. Tôi lần lượt gọi điện cho các ngân hàng và các tổ chức tín dụng trong phạm vi vòng tròn đó. Thêm nhiều cánh cửa nữa đóng sập lại. Tôi tiếp tục vẽ các vòng tròn lớn dần ra, cuối cùng thì bao phủ toàn bộ Milwaukee, và tôi đã vay được tiền.

Quyết tâm ư? Với trường hợp của bố, tôi tin chắc ông cho rằng mình đang làm việc, và việc vập mặt xuống vỉa hè làdo bất cẩn. Còn với trường hợp của tôi, tôi coi tất cả những lần bị từ chối đó là thực hành kinh doanh. Tôi sẽ tiếp tục vẽ vòng tròn chừng nào chưa được việc. Khoản chênh lệch giữa việc sở hữu nhà máy, đất đai với việc đi thuê lại từ một nhà đầu tư khác là một triệu đô-la.

Song ngay cả với mức khác biệt đó, đáng ngạc nhiên là nhiều doanh nhân vẫn đầu hàng, hoặc chùn bước. Bạn đừng để mình nằm trong số đó.

Có một công thức thần diệu cho thành công. Nó dễ hiểu, nhưng khó làm. Dẫu cho mỗi chúng ta ai cũng có một cá tính riêng làm nên một cá thể khác biệt, nhưng tôi tin rằng tôi biết đủsố người thành công để có thể xây dựng nên một công thức chung tạo nên thành công:

QUYẾT TÂM + MỤC TIÊU + TẬP TRUNG = THÀNH CÔNG

Gary Player là một tay golf Nam Phi đã chiến thắng trong hàng tá giải đấu, gồm giải Mỹ mở rộng, giải Chuyên nghiệp, giải Anh mở rộng và giải PGA. Bên cạnh thành tích ba lần vô địch giải đấu chuyên nghiệp, ông là còn là tay golf duy nhất của thế kỷ XX vô địch giải Anh mở rộng trong ba thập kỷ. Trong suốt thập niên 1980 và1990, Gary không hề sa sút phong độ, chín lần vô địch các giải nhà nghề cấp cao nhất. Ông là một vận động viên giỏi, nhưng các vận động viên khác cũng giỏi không kém. Player đã phải vượt qua những trở ngại khác thường. Ông chỉ cao 1,67m, không thuộc diện cao to. Ông còn có vấn đề nghiêm trọng về sức khỏe. Vào những năm 1960, mỗi lần ông chơi golf thì phải có bốn người bảo vệ xung quanh. Chính sách phân biệt chủng tộc của Nam Phi khiến Player thành đối tượng của sự đe dọa và tấn công.

Tôi gặp Player năm 1955 tại vòng ngoài trước ngày diễn ra giải St. Paul mở rộng, một giải quan trọng thời đó. Khi ấy, Player là vận động viên chuyên nghiệp nhưng chưa có tên tuổi, còn tôi là tay nghiệp dư không ai hay biết. Đó là năm đầu tiên Player tham gia giải Mỹ mở rộng, còn tôi vừa tốt nghiệp Đại học Minnesota nơi tôi đã lấy được chứng chỉ thành viên đội golf của trường, nhưng chưa từng nói tới chuyện chơi golf chuyên nghiệp.

Chúng tôi lập tức bắt chuyện với nhau. Vì đang ở quê tôi, tuổi gần tương đương nhau, nên tôi rủ anh đi chơi tối. Cùngvới sáu thanh niên nữa, chúng tôi tụ tập chơi bời rất vui vẻ. Hôm sau, mặc dù trận của tôi diễn ra buổi chiều, còn trận của Player vào buổi sáng, nhưng tôi khoái người bạn mới này đến nỗi quyết định đi xem trận của anh. Anh vừa đánh trái bóng đầu tiên và đang chuẩn bị đi theo đường bóng lăn thì tôi tiến đến. Cả sân im phăng phắc. Chẳng phóng viênnào để ý đến Gary Player vào năm 1955 cả.

“Gary, anh chơi thế nào rồi? Tối qua vui chứ hả?” – Tôi hỏi.

Anh không dừng bước, không quay đầu, và mắt vẫn dán chặt về phía trước như không nhìn thấy gì, đáp rành rọt từng tiếng như khắc vào đá:

"Harvey à, tớ không nói chuyện được. Tớ phải tập trung. Chơi xong tớ sẽ gặp cậu sau nhé."

Tôi lủi thủi quay về, thất vọng tràn trề.

Năm 1985, tôi tình cờ gặp lại Player cùng vợ anh. Tôi kể lại câu chuyện đó. Vợ anh cười lớn.

"Đừng nghĩ ngợi gì, Harvey à. Thực ra anh ấy quý anh lắm. Nhưng khi đang chơi golf thì anh ấy cũng quên luôn cả tôi đang ở đó ý chứ."

Quyết tâm. Đặt mục tiêu. Tập trung. Toàn những từ cũ rích. Nhưng những từ khuôn sáo đó lại đúng. Những yếu tố đó làm nên người chiến thắng như Gary Player, trong khi tất cả những người còn lại như chúng ta thì chỉ tầm tầm, cả trong môn golf lẫn ngoài đời.

Có lẽ, khi đọc chuyện này xong bạn sẽ tự nhủ: "Ôi dào, chuyện đó mình thừa sức làm. Mình cũng có thể kiên định và quyết tâm như Gary Player." Tôi cá 9 ăn 1 là bạn không thể. Hãy để tôi giải thích lý do.

Trong suốt bảy năm nỗ lực để xây sân vận động mái vòm tạithị trấn Minneapolis, tôi đã đại diện cho dự án này phát biểu hàng trăm lần. Kết thúc bài phát biểu, tôi luôn đề nghị khán giả giơ tay biểu quyết xem bao nhiêu người ủng hộ việc giữ lại Twins và Vikings để còn trình lên quốc hội. Luôn có hơn 90% khán giả giơ tay. Tôi đáp rằng: "Tuyệt vời. Tôicó thêm một đề nghị nữa: Hãy gửi email cho tôi." Thế mà tôi chưa bao giờ nhận được email của quá 10% trong số họ.

Quyết tâm? Đặt mục tiêu? Tập trung? Ai cũng nghĩ rằng mình có điều đó. Nhưng thật ra thì không. Tôi viết cuốn sách này để giúp bạn gia nhập câu lạc bộ 10%. Không có ngoại lệ, cần phải làm việc để được gia nhập.

Peter Ueberroth là con trai của một người bán khung nhôm lưu động. Anh đã gây dựng nên một trong những công ty du lịch thành công nhất ở Mỹ và đạt danh hiệu "Người đàn ông của năm" của tạp chí *Times* vào tháng 1 năm 1985.

Tôi gặp Peter Ueberroth vào giữa thập kỷ 1960 khi anh được chọn làm thành viên Tổ chức Nhà lãnh đạo Doanh nghiệp trẻ (YPO). YPO là một tổ chức có thành viên là các chủ tịch tuổi dưới 50 của các công ty có trên 75 nhân viên và doanh thu trên 5 triệu đô-la trong cả nước. Anh ta ba mươi tuổi. Còn tôi tham gia tổ chức từ một năm trước đó.

Ueberroth có tính kỷ luật cao tới mức anh không chịu nổi nếu người khác không như vậy. Nhìn thấy một nhân viên nói trong khi che tay lên miệng, người ta biết ngay là anh sẽ tiến đến gạt tay nhân viên đó xuống. Không chỉ yêu cầu mặc vét, thắt cà-vạt khi đi làm, anh còn yêu cầu những thứ đó phải mới, không bị sờn. Điểm khác với những nhà độc tài bàn giấy khác, là Ueberroth sẽ ký séc cho bộ quần áo mới kèm theo lời khiển trách.

Quyết tâm? Mục tiêu đề ra? Tập trung? Đúng vậy. Với những yếu tố đó, Ueberroth đã tiến một bước xa hơn Player. Ueberroth vừa là lãnh đạo, vừa là một doanh nhân. Anh tạo phong cách không chỉ cho mình, mà cho cả những người xung quanh.

Với nỗ lực của anh, thế vận hội lần thứ hai mươi ba khác biệt so với hai mươi hai thế vận hội trước đó không chỉ ở khoản lợi nhuận kếch xù 215 triệu đô-la. Trong lễ bế mạc đã xảy ra một sự kiện ngoài sức tưởng tượng, là người ta tung hô Ueberroth. Tôi đã từng xem rất nhiều sự kiện thể thao, nhưng đó là lần đầu tiên tôi thấy tám mươi tư ngàn người nhảy lên để chúc mừng người đã bán vé cho họ.

Không lâu trước khi Curt Carlson qua đời, tạp chí *Forbes* định giá tài sản của ông là 1,6 triệu đô-la, là người giàu nhất bang. Ông khởi đầu từ tay trắng, bán tem cho các quầy tạp phẩm trong thời Đại suy thoái, thế mà xây dựng được một tập đoàn đa quốc gia về dịch vụ lữ hành và tiếp thị với doanh thu hơn 4 tỷ đô-la/năm vào thời điểm 1988. Cũng như Gary Player và Peter Ueberroth, làm việc với Curt không phải lúc nào cũng như một ngày nghỉ trên bãi biển. Ông là người nổi tiếng soi xét nhân viên. Curt chẳng bao giờ lùi bước trước điều gì. Nếu bạn đưa ba người này – Gary Player, Peter Ueberroth, Curt Carlson – vào cùng một phòng, đưa cho mỗi người một cái rìu và tắt điện đi, thì tôi chắc rằng Curt sẽ là người đi ra khỏi phòng với cả ba cái rìu.

Curt còn có một chiều kích nữa – đó là tầm nhìn. Ông đã nói là làm, không do dự, không chùn bước. Curt không muốn có cổ đông, đối tác, đồng sở hữu. Được ăn cả, ngã về không. Dù thi thoảng ông cũng bán một phần nhỏ hoạt động kinh doanh của

mình nhưng không lần nào thấy Các Công ty Carlson lên sàn giao dịch cả. Thường thì như thế có nghĩa ông phải tự huy động vốn nội bộ, và đúng như vậy. Curt chọn cách tự làm tự ăn.

Tại sao vậy? Bởi vì ông cảm thấy quyết sách của mình hơn hẳn và không muốn các cổ đông, đối tác, đồng sở hữu nào cản mình. Dưới thời Tổng thống Carter, khi nước Mỹ điêu đứng vì suy thoái, Curt làm tôi sốc khi nói rằng ông không bận tâm là nền kinh tế sẽ ra sao vào năm đó hay năm tiếp theo, miễn là chuyện làm ăn của ông được quan tâm. Đình trệ hay suy thoái thì ông cũng không thể bớt quan tâm hơn. Theo như quy luật, kẻ mạnh sẽ mạnh hơn, kẻ yếu sẽ yếu hơn, và điều phải đến đã đến, doanh số của ông khi đó là 1 tỷ tăng lên 4 tỷ vào năm 1987.

Curt nói: "Chẳng ai hô 'họ' trong cuộc đua ngựa cả". Cả đời ông là một cuộc đua, mà phần lớn là với chính mình, vì các đối thủ cạnh tranh đều bị bỏ xa. Ông phá kỷ lục mình lập ra chỉ trong 12 tháng và doanh thu năm 1987 là 4 tỷ đô-la. Mục tiêu lại tăng lên 5 tỷ. Khi ông qua đời, công ty sắp tiến tới ngưỡng 6 tỷ. Marilyn Carlson Nelson, cô con gái đầy năng lực của Curt và cũng là CEO của tập đoàn đã tiếp tục đưa truyền thống Curt Carlson xuất sắc tiến lên. Nếu cộng doanh số toàn cầu, doanh thu chủ sở hữu và các hoạt động bản quyền thì con số phải là 20,9 tỷ đô-la. Và đây chỉ là một công ty tư nhân.

Tôi nghĩ chuyện mà tôi bị thu hút nhất từ ông diễn ra thời Minnesota gặp phải thiên tai tồi tệ nhất trong vòng 50 năm. Sân bay quốc tế Minneapolis – St.Paul, nơi thường được dùng để đối phó với những hiện tượng thời tiết xấu nhất trong số những hiện tượng thời tiết xấu, lần đầu tiên đã phải đóng cửa. Tôi đã lên lịch họp ở New York từ mấy tuần trước, Curt cũng phải tới đó nên hỏi tôi có muốn đi cùng chuyến bay riêng của ông không. Khả năng thoát khỏi thành phố của chúng tôi lúc đó là cực kỳ mong manh. Cuối cùng, dù cơn bão vẫn đang hoành hành dữ dội, nhưng không biết tại sao, sân bay đã dành một khoảng không,đủ cho phép một chiếc máy bay nhỏ cất cánh. Thú thực là lúc đó tôi không hề hứng thú với việc thách thức thời tiết của Minnesota nhưng Curt thì có vẻ bất chấp. Lúc chúng tôi di chuyển trên đường băng để cất cánh, Curt quay sang tôi hân hoan nói: "Nhìn kìa Harvey, không một dấu vết nào lưu lại được trên tuyết."

Ở tuổi 70, Curt giàu nứt đố đổ vách vẫn khoái trá làm người đầu tiên… bất chấp rủi ro.

Không ai tin được là Gary Player, Peter Ueberroth hay Curt Carlson

lại có thể thất bại. Song trong chuyện làm ăn tôi đã thấy hết chuyện nọ đến chuyện kia đi vào bế tắc vì những người chủ cho rằng thành công của họ là đương nhiên.

Khi tôi còn nhỏ, vé xem trận bóng của trường Minnesota là thứ nóng nhất trong thành phố. Và khoa thể dục thể thao biết điều đó. Trưởng khoa cười nhạo những ai túng đến mức không kiếm nổi vé xem các trận Gopher. Không trả lời điện thoại, xếp hàng dài cổ, chẳng thấy mấy nụ cười hay lời cảm ơn. Họ thậm chí còn cắt bỏ tên của cả những người đã mua vé mùa. Thông báo hủy bỏ của trường Minnesota đến nhà ai là nhà đó như bị dán cáo phó.

Khi thể thao chuyên nghiệp đến với Twin Cities vào đầu thập niên 1960 thì những chú gà con phải về nhà đi ngủ. Kết quả của toàn bộ sự đối địch mà trường đại học tạo ra từ trước tới nay giờ đã bị lộ tẩy. Công chúng nghiêng về kẻ mạnh, và suốt 25 năm, cho đến khi Lou Holtz tới thì bóng bầu dục Gopher chỉ là để gãi ngứa.

Chẳng công ty nào có khách hàng vĩnh viễn. Chẳng ai chơi mãi một trò. Chu kỳ đào thải không bao giờ dứt của nền kinh tế tư bản luôn mở ra vận hội mới cho những ai có lòng quyết tâm, mục tiêu và tập trung.

Chừng nào thế giới còn tạo ra được những người như Gary Player, Peter Ueberroth, hay Curt Carlson thì bạn còn có cơ hội tốt như họ đã có để đi bất kỳ con đường nào đến đỉnh vinh quang.

Đừng học cách bơi cùng cá mập trong một buổi đi chơi. Những thử thách lớn đòi hỏi luyện tập và bền bỉ. Cuốn sách này giúp bạn vượt qua được những luồng nước xoáy trong đời an toàn và thành công hơn. Mục tiêu của tôi ở phiên bản mới của *Bơi cùng cá mập* này là cung cấp cho độc giả ngày nay một số khái niệm và thông điệp cập nhật, nhưng đồng thời vẫn trung thành với cốt lõi của cuốn sách đã đem lại ích lợi cho rất nhiều người đọc. Tôi cũng mới nêu được vài cái tên trong số rất nhiều những người tiêu biểu. Tôi cược rằng sẽ có vài độc giả của cuốn sách này trở thành huyền thoại trong tương lai. Nếu bạn có ý chí và tinh thần, sao bạn không thể là một trong số những người đó chứ?